

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A DINÂMICA DE INOVAÇÃO NO MERCADO DE
MODA E O CASO ZARA:
UMA ANÁLISE NEO-SCHUMPETERIANA**

SARAH NICOLAU DOS SANTOS
matrícula nº110051800

ORIENTADOR: Prof. Dr. João Luiz Simas Pereira de Souza Pondé

MARÇO 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A DINÂMICA DE INOVAÇÃO NO MERCADO DE
MODA E O CASO ZARA:
UMA ANÁLISE NEO-SCHUMPETERIANA**

SARAH NICOLAU DOS SANTOS
matrícula nº110051800

ORIENTADOR: Prof. Dr. João Luiz Simas Pereira de Souza Pondé

MARÇO 2017

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade da autora

AGRADECIMENTOS

Ao contribuinte brasileiro e ao ensino superior público por me proporcionarem o orgulho e privilégio de fazer parte da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Ao Instituto de Economia da UFRJ, que me acolheu e me transformou durante longos anos.

Aos professores inspiradores que fazem parte dessa casa e compõem sua pluralidade.

A todos os funcionários do Instituto e, em especial, à rainha do IE, Anna Lucia, sempre eficiente e prestativa com minhas dúvidas e necessidades na secretaria acadêmica.

Às amigas lindas que me acompanharam dentro e fora do IE, Analu, Carol, Maria e Helena.

Ao meu orientador, Professor Pondé, pelo direcionamento, prontidão, colaboração e por, há alguns anos atrás, durante a aula de História do Pensamento Econômico ter me dado a inspiração para chegar nesse tema de pesquisa.

Aos meus irmãos, Janaina, Julia e Gaspar, por me acompanharem, de perto ou à distância, e por torcerem e sonharem comigo sempre.

E por último, o mais importante, sou grata aos meus pais, Tutu e Rogério, por todo amor, investimento e fé na minha capacidade intelectual.

RESUMO

Este trabalho se dedica a discursar sobre o fenômeno da moda e a natureza de inovação cíclica em sua indústria. Em princípio, procurou-se discorrer sobre as características do mercado de moda e as motivações para que este funcione centrado no nascimento e substituição sazonal das tendências de moda. À luz da teoria evolucionária schumpeteriana e neo-schumpeteriana, verificou-se de que forma as empresas se organizam nessa dinâmica, suas possíveis estratégias diante do processo competitivo e quais capacidades produtivas poderiam ajudá-las, ainda que adotassem uma posição de seguidoras. Por fim, foi feito um estudo de caso da empresa Zara e do modelo *fast fashion*, ilustrando a aplicação de arranjos institucionais e ativos complementares inovadores voltados para uma estratégia de imitação de produto, um modelo adaptado ao mercado de moda e as características de sua demanda.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ativos complementares genéricos, especializados e coespecializados.....	28
Figura 2. O modelo de negócios da Zara.....	37
Figura 3. Loja Zara na Avenida Champs-Élysées, em Paris.....	39
Figura 4. Espaço interno da loja Zara em Hong Kong.....	40
Figura 5. Fluxos de produto e informação.....	43
Figura 6. Distribuição de fornecedores do Grupo Inditex.....	45
Figura 7. Atividades realizadas pelas fábricas fornecedoras.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. As marcas do Grupo Inditex.....	35
Quadro 2. Expansão internacional da Zara.....	35
Quadro 3. Dados divulgados no Inditex Anual Report 2015.....	36

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I - A MODA E SEU ELEMENTO CENTRAL: O NOVO.....	9
I.1 O que é a moda: definições.....	9
I.2 Os bens e mercados de moda.....	11
I.3. Estímulos para a busca pela inovação na moda: Razões sociais e biológicas.....	13
I.4 A eterna recorrência do novo.....	15
I.5 Inovação sistemática.....	16
I.6 Moda e inovação em uma perspectiva schumpeteriana.....	18
CAPÍTULO II - INOVAÇÃO E CONCORRÊNCIA NO MERCADO DE MODA.....	22
II.1 Os tipos de inovação.....	22
II.2 Arranjos institucionais que favorecem a inovação e sua rentabilização.....	24
II.2.1 P&D, coolhunting e experimentação.....	24
II.2.2 Regimes de apropriação.....	26
II.2.3 Ativos Complementares.....	27
II.3 Firms seguidoras e inovadoras	29
II.4 O modelo <i>Fast fashion</i>	30
CAPÍTULO III - ZARA: INOVANDO PARA IMITAR	34
III.1 Zara e o Grupo Inditex.....	34
III.2 O modelo de negócios da Zara.....	37
III.2.1 Design.....	37
III.2.2 Lojas.....	38
III.2.3 Logística.....	41
III.2.4 Produção e fábricas.....	44
III.2.5 Marketing e imagem.....	46
III.4 Inovação e Imitação na Estratégia da Zara.....	47
CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

INTRODUÇÃO

A moda pode ser compreendida como um padrão do que se é mais comumente utilizado como vestuário. Porém, a dinâmica envolvida nos ciclos de moda não é tão simples assim, ela mescla necessidades de diferenciação e pertencimento e revela importantes traços socioeconômicos e culturais da sociedade ocidental.

Cada vez mais, moda vem deixando de ser um assunto restrito aos profissionais do ramo e passando a ser de interesse geral. As marcas de moda atualmente não vendem somente roupas, agora comercializam estilo de vida, blogs, revistas, *gadgets*, produtos alimentícios e programas de televisão.

No entanto, microeconomistas tem dado pouca atenção a este setor. Passa despercebida uma dinâmica interessante de constante inovação em comportamento cíclico “obrigatório”. A cada estação tendências nascem e desaparecem, se renovando sazonalmente e a indústria como um todo acompanha este movimento de destruição criativa. A moda possui um caráter fluido e efêmero e uma racionalidade muito particular de seus consumidores. Dadas as características do mercado, o pensamento evolucionário schumpeteriano e neo-schumpeteriano se adequa bem a esta análise, principalmente por tomar a inovação como um dos pontos centrais de sua teoria e enxergar a economia de forma dinâmica.

O presente trabalho se propõe a identificar e destrinchar o papel fundamental da inovação na moda, buscando quais são as suas origens e motivações e a organização da indústria para responder a esse comportamento. Para tal, primeiramente, se fez necessário compreender aspectos histórico-filosóficos que atribuíram à moda o papel que ela possui no mundo. Assim, o Capítulo I busca apresentar a moda enquanto fenômeno e mercado, um pouco de sua história e evolução ao longo dos últimos anos, as características dos bens de moda e as razões para que a inovação seja seu elemento central.

A busca pelo novo e a constante necessidade de diferenciação dentro do processo competitivo não são aspectos subjetivos e hoje, institucionalizaram-se nesse mercado. Por isso, em seguida, no Capítulo II, é feito um apanhado de como as empresas pioneiras e seguidoras se organizam nessa indústria e quais capacidades e arranjos institucionais seriam capazes de potencializar os lucros provenientes de uma inovação.

Identificado o cenário de constante reprodução e cópia presente no universo de moda, onde tendências são ditadas e produtos muito semelhantes são fabricados a todo momento, o Capítulo II ainda destaca uma estratégia promissora, o *fast fashion*. O *fast fashion* não cria mas oferece as últimas tendências de moda em tempo recorde e com preços populares, busca-se caracterizar e compreender de que maneira se organiza este modelo de negócio e quais são os motivos de seu sucesso.

Por fim, o Capítulo III entra de forma mais detalhada nessa organização produtiva, dedicando-se a esmiuçar a estrutura da Zara, pioneira e gigante do ramo *fast fashion*. O estudo de caso esclarece quais as características e ativos complementares que alavancaram seu sucesso dessa empresa espanhola, pertencente ao Grupo Inditex, que desenvolveu seu modelo de negócios especialmente para suprir as necessidades do varejo de moda.

CAPÍTULO I – O MERCADO DE MODA E SEU ELEMENTO CENTRAL: O NOVO

I.1 O Que é a Moda: Definições de Moda

A moda tem sido um dos fenômenos mais influentes da civilização ocidental e faz parte da vida de todos. Dificilmente é possível ignorá-la, uma vez que vestir-se é uma tanto uma convenção social como uma obrigação moral. Porém, é na definição de o que e como vestir que a moda se agiganta.

A moda afeta a maioria das pessoas em relação a si mesmas e aos outros através da indumentária. A indumentária consiste no que o indivíduo veste, do chapéu ao sapato, e pode ser interpretada como um conjunto de signos que imprimem uma mensagem, podendo representar – ou não – a identidade de quem a carrega. Por intermédio da roupa e dos acessórios denotamos o tempo, local, clima e, possivelmente, gostos, profissão, classe social ou estilo de vida dos indivíduos. Atualmente, é difícil alguém estar fora do domínio da moda, pois negá-la já é uma escolha que influenciará o estilo de vestir-se.

Chai, Earl e Potts (2007) propõem uma definição simplificada e objetiva para a moda: esta seria a tendência ou norma comportamental dos agentes adotarem simultaneamente determinados estilos, roupas ou mercadorias, apenas para adotar um tipo diferente de estilo, roupa ou mercadorias num período futuro. Desse modo, a moda geraria picos de demanda no mercado, associados à introdução de um novo produto ou de um produto já conhecido de forma repaginada.

Já Christopher, Lowson e Peck (2004) colocam a moda sob uma perspectiva mais ampla, sendo um termo que engloba qualquer produto ou mercado onde há um elemento de estilo que provavelmente terá de curta duração. Para estes autores, os mercados de moda tipicamente exibem as seguintes características: Produtos com curtos ciclos de vida, alta volatilidade e pouca previsibilidade da demanda, e consumidores com alto impulso de compra.

Periodicamente temos peças de vestuário ou acessórios que estão em voga, ou melhor, “na moda”, e são mais vendidos e utilizados. No século passado, o que estava na moda correspondia ao estilo de uma década. Quando pensamos nos anos 1920, por exemplo, a

imagem da moda feminina é muito clara: pérolas, franjas, vestido de cintura baixa, chapéu cloche e cabelos na altura do queixo. Porém, de acordo com Svendsen (2010), a partir dos anos 1970, o ritmo de mudança se acelerou e a frequência de lançamento de novas tendências ou inovações aumentou. Duas vezes ao ano as principais capitais da moda sediam as “*Fashion Weeks*”, semanas de moda onde as marcas mais proeminentes lançam em desfiles suas novas coleções de primavera-verão ou outono-inverno, criando tendências que se difundem a nível global.

A moda formal dos desfiles e a moda orgânica das ruas e da internet possuem hoje um tempo de renovação muito ágil, que deixou de reinventar-se em décadas para mudar a cada estação, criando o que se chamam “tendências”. Nesse sentido, observamos no fenômeno da moda essencialmente duas características: (a) moda envolve novidades, que periodicamente ganham atenção social e são adotadas; mas (b) esta novidade geralmente – e atualmente – tem um curto período de vida (BIANCHI, 2002).

De um ponto de vista econômico, a Moda é uma indústria que movimenta US\$1,2 trilhões anualmente em termos globais¹, movimentando ainda uma grande quantidade de indústrias adjacentes por trabalhar em duas frentes fortes, a fabricação e a publicidade. A fabricação das roupas é apenas uma ponta dessa rede, que se sofisticou e emprega uma extensa gama de profissionais. As empresas que compõem esse setor produtivo vão desde grandes corporações multinacionais, como Armani, H&M ou Zara, a pequenos lojistas de bairro.

Partindo para uma análise mais subjetiva e aprofundada da moda enquanto fenômeno social e não apenas indústria, o filósofo Gilles Lipovetzky (2010) desliga a moda de um objeto determinado, para não a acantonar no campo do vestuário. O autor do livro *O Império do Efêmero* define moda como “um dispositivo social caracterizado por uma temporalidade particularmente breve, por reviravoltas mais ou menos fantasiosas, podendo, por isso, afetar esferas muito diversas da vida coletiva.” (LIPOVETZKY, 2010, p.25).

Tomando qualquer definição de moda, inclusive as disponíveis em dicionários, certamente encontraremos as questões da multiplicação e popularização de seus produtos e da efemeridade dos mesmos.

¹ JOINT Economic Committee - United States Congress. The Economic Impact of the Fashion Industry. Washington, D.C., 2015, Disponível em: <<https://maloney.house.gov/sites/maloney.house.gov/files/documents/The%20Economic%20Impact%20of%20the%20Fashion%20Industry%20--%20JEC%20report%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

I.2. Os Bens e Mercados de Moda

A roupa em si tem funções primordiais, como a proteção térmica, proteção contra choques mecânicos e cobertura das partes íntimas. Por outro lado, as roupas e acessórios também possuem funções semióticas, de passar uma mensagem, denotar estilo e identidade e é nessa função subjetiva que a indústria da moda se ancora e institucionaliza a busca pela inovação.

De acordo com Lipovetzky (2010), a efemeridade não seria um atributo restrito ao mundo da moda: os progressos científicos, a concorrência e também o gosto dominante pelas novidades teriam estabelecido uma ordem econômica organizada de maneira semelhante à moda. A oferta e a procura funcionam em função da busca pelo novo; nosso sistema econômico é arrastado numa espiral onde a inovação grande ou pequena é soberana e onde o desuso se acelera.

Normalmente esta lógica de obsolescência dos bens está relacionada ao progresso técnico, porém o que diferencia a moda das demais indústrias é que suas inovações se encontram predominantemente no design. Existe o desenvolvimento de tecnologias em materiais têxteis e uma evolução ergonômica das modelagens, entretanto, esse tipo de progresso tem muito menos influência e impacto nos consumidores de moda.

Muitos dos produtos de moda têm longa vida, porém, segundo Chai, Earl e Potts (2007), o que dirige a demanda no mercado da moda não é a durabilidade ou mesmo funcionalidade dos bens, mas sim o estilo e determinações sociais. Em seu artigo “Fashion, Growth and Welfare: An Evolutionary Approach”, os três autores pontuam que, enquanto as empresas de tecnologia lançam produtos que elas já esperam tornar obsoletos porque já sabem como fazer outros ainda melhores, as empresas de moda tentam induzir a obsolescência dos seus produtos em termos de estilo.

Geralmente, roupas e acessórios são descartados antes de perderem seu viço, isto porque ficam obsoletas e perdem sua utilidade *fashion* assim que saem de moda, de maneira que se torna embaraçoso continuar utilizando-as. Este intervalo de tempo pode ser bem curto. Claramente trata-se de um setor onde há desperdício, tanto por parte dos consumidores, quanto por parte das empresas que, caso não se planejem ou não se atentem ao ritmo das tendências e *feedbacks* dos consumidores, poderão enfrentar perdas com o acúmulo indesejado de estoques de matérias-primas e produtos.

Os desafios de mudança de conjunto de possibilidades de produção tornam-se cada vez mais significativos. Conhecimento obsoleto torna os erros prováveis, e, uma vez que os erros foram cometidos com relação a itens duráveis, suas consequências podem ser de longa duração. A moda pode parecer frívola em seus direcionamentos, mas ser durável em suas consequências. (CHAI; EARL; POTTS, 2007)

O processo de moda despadroniza os produtos, multiplica as escolhas e opções, manifesta-se em linhas que consistem em propor um amplo leque de modelos e versões. (LIPOVETZKY, 2010). No entanto, não basta ser novo para ser aceito. A aparência dos produtos e sua renovação estilística possuem um lugar determinante na produção industrial e são cruciais para impor o sucesso do mercado.

Para isso, a moda possui um aporte pesado no marketing e na publicidade, onde busca determinar o novo padrão estético, o que é bonito ou o que, mesmo sendo feio, está “*in*” e tem apelo *fashion*. Assim, as marcas investem em desfiles glamorosos, anúncios em revistas e principalmente em quem vestirá suas peças. Primeiro, convertem seus produtos em objetos de desejo, para depois começarem a vendê-los para o grande público. Não é à toa que as firmas de moda são comumente chamadas apenas de “marcas”, a construção da marca é algo determinante no sucesso de uma empresa de moda e de seus novos produtos. O poder de multiplicação de uma tendência está diretamente relacionado com a influência que a marca tem no mercado como um todo.

Os bens de moda são projetados para capturar as tendências do momento e, conseqüentemente, o período em que ele será vendável é provável que seja muito curto e sazonal, medido em meses ou mesmo semanas. A demanda por esses produtos tem, portanto, alta volatilidade e raramente é estável ou linear. Há ainda muitos fatores subjetivos envolvidos na racionalidade do consumidor de moda, conferindo a essa demanda uma baixa previsibilidade. Por outro lado, o consumo de moda envolve também um alto impulso de compra, isto é, muitas decisões de compra são feitas no ponto de compra. Em outras palavras, o comprador quando confrontado com o produto é estimulado a comprá-lo, daí surge uma necessidade crítica de garantir sua disponibilidade imediata. (CRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004).

É preciso, conjuntamente, deixar os produtos disponíveis no ponto de venda para os clientes e evitar perdas por estoque excessivo decorrente de uma tendência ultrapassada. A curta durabilidade de uma tendência de moda converte o tempo em uma variável essencial e

estratégica a ser controlada pelas firmas do setor. Quanto menor o período entre a captura das tendências, fabricação e chegada nas lojas, menores serão os riscos de estoque obsoleto.

I.3 Estímulos para a Busca pela Inovação na Moda: Razões Sociais e Biológicas

A inovação, em matéria de objetos, na moda raramente tem como finalidade o aprimoramento técnico². Na verdade, a finalidade da mesma é atingir um ideal social e momentâneo, resultante de uma busca das classes privilegiadas de se diferenciar, atualizando sucessivamente seu privilégio cultural.

Uma das teorias mais influentes da moda afirma que o efêmero encontra seu princípio na concorrência simbólica das classes. As novidades audaciosas e aberrantes da moda têm por função recriar distância e excluir a maioria, que é incapaz de assimilá-las imediatamente. Dessa maneira, são capazes de distinguir por um tempo as classes privilegiadas que podem apropriar-se dessas inovações. (BAUDRILARD, 1979 apud LIPOVETZKY, 2010).

O economista Thorstein Veblen dedicou-se à teoria do consumo conspícuo, que explica que as decisões de consumo se originam do desejo por status social. Neste sentido, a moda teria uma espécie de ordem superior de consumo, que não é dirigida pela utilidade dos bens, mas pelo efeito que estes geram nos outros agentes. De acordo com Veblen, os agentes valoram e escolhem os bens para potencializar uma competição por status, emulando os gostos e escolhas de indivíduos situados em pontos mais altos da hierarquia social. Chai, Earl e Potts (2007), explicam a partir da teoria vebleniana que, na medida em que as classes mais baixas imitam as classes mais altas, as classes altas apresentam maneiras cada vez mais conspícuas e desperdiçadoras de demonstrar sua riqueza.

Lipovetzky (2010) pontua que a teoria vebleniana do consumo ostentatório (conspícuo), como instituição social encarregada de significar a posição social, é uma referência importante e configura um modelo interpretativo insuperável para apreender no consumo uma estrutura social de segregação e de estratificação. De acordo com esta lógica, o consumo dos objetos não é feito por valor de uso, mas em razão de seu “valor de troca signo”, isto é, em razão do prestígio, do status, da posição social que confere. O consumo de moda pode ser, portanto, reconhecido como um instrumento da hierarquia social; e a indumentária, um espaço de produção social das diferenças e dos valores estatutários.

² Há o desenvolvimento de tecnologias em materiais têxteis e uma evolução ergonômica das modelagens, no entanto, esse tipo de progresso tem menos influência sobre os consumidores de moda e acaba se concentrando nas empresas de artigos esportivos e uniformes profissionais. De um modo geral, as empresas de moda são apenas consumidoras de inovações técnicas de outras indústrias.

Desse modo, a sociedade de consumo, com sua obsolescência orquestrada, suas marcas mais ou menos cotadas e suas gamas de objetos, não é senão um “imenso processo de produção de ‘valores signos’, cuja função é conotar posições, reinscrever diferenças sociais em uma era igualitária que destruiu as hierarquias de nascimento” (LIPOVETZKY, 2010, p. 199). A corrida para o consumo e a febre das novidades não encontram sua única fonte de motivação no prazer, mas operam sob o ímpeto da competição estatutária e diferenciação social.

Assim, identificamos que nos ciclos de moda existe uma razão social para o nascimento sucessivo de novas tendências. As inovações são lançadas a cada estação, e o gosto da elite que compõe o público dos desfiles define quais tendências irão emplacar. Em seguida, as marcas populares copiam as grandes *maisons*, reproduzindo e barateando as criações bem-sucedidas; por conseguinte, as classes menos abastadas têm a oportunidade de entrar na moda e satisfazerem seu desejo por status social.

Chai, Earl e Potts (2007) apresentam outra hipótese de origem da necessidade de inovação constante na moda: o pesquisador Tibor Scitovsky (1976) fez progressos em entender as consequências econômicas da demanda dos consumidores por novidades. Scitovsky baseou-se em estudos prévios em neuropsicologia que postulavam que as novas experiências estimulam mudanças nos níveis de excitação de uma pessoa e que, se na direção certa, levam à sensação de prazer.

A busca pela novidade seria, na verdade, uma busca pela estimulação, por prazer. Nessa lógica, os consumidores exigem novidade para alcançar utilidade e a moda torna-se compatível com os modelos tradicionais de escolha racional (maximização da utilidade). De acordo com Chai, Earl e Potts (2007), esse argumento fornece uma base sobre a qual as tendências da moda podem ser entendidas como a introdução coordenada da novidade na sociedade. Esta visão traz sentido econômico à moda, numa perspectiva de dinâmica evolucionária de crescimento impulsionada pela inovação e pela busca dos consumidores por prazer.

Do ponto de vista de Veblen, a preocupação das pessoas com a moda é um fenômeno social. O consumidor consciente da moda está demandando um bem social, o status, que é a “característica dominante no esquema da vida” (VEBLEN, 1899 apud CHAI; EARL; POTTS, 2007) e a moda não existiria se não houvesse ninguém para impressionar. Já para Scitovsky, a moda é um artefato da demanda do indivíduo por novidade; seu argumento não depende em última instância da existência da sociedade, mas sim da natureza passageira da atenção do indivíduo e da satisfação do desejo de estimulação sob a forma de novidade e do novo estímulo

e estruturas relacionais que isso traz. Moda, nessa visão, gira em torno de satisfazer a curiosidade humana e da procura por novas experiências estimulantes. A partir deste argumento, entendemos por que os itens de consumo devem ser substituídos, dada a natureza intrinsecamente passageira da novidade. (CHAI; EARL; POTTS, 2007).

Em ambos os casos, o que é exigido, produzido e trocado é atenção ou estímulo. Combinando essas duas teorias, atingimos o entendimento de como é possível enxergar as decisões de consumo sem que elas estejam necessariamente focadas na durabilidade física dos bens.

I.4 A Eterna Recorrência do Novo

Paira na mente dos consumidores de moda, o questionamento de qual motivo faz com que determinadas tendências sejam retomadas anos depois, permitindo que eles resgatem do fundo do armário peças que estavam inutilizadas há algum tempo. Para responder essa questão o filósofo Lars Svendsen (2010) retoma a natureza da moda, que é a transitoriedade. Ele argumenta que no meio *fashion* há uma insistência central na inovação radical, uma busca constante da originalidade. A moda só seria moda na medida em que é capaz de avançar, se transformando. Este avanço se dá ciclicamente, sendo um ciclo o espaço de tempo desde o momento que uma moda é introduzida até aquele em que é substituída por uma nova, e seu princípio é tornar o ciclo – o espaço de tempo – o mais curto possível, de modo a criar o número máximo de modas sucessivas.

A moda ideal, desse ponto de vista, demoraria um instante antes de ser substituída. Nesse sentido a moda foi exitosa na realização de sua essência, já que seus ciclos se tornaram mais curtos, deixando de durar uma década como no século XIX para durar apenas uma estação a partir dos anos 1970 em diante. (SVENDSEN, 2010)

É nítido que mudanças radicais de estilo não poderiam ocorrer semestralmente, nos desfiles de Primavera-Verão ou Outono-Inverno. Por isso, Svendsen (2010) conclui sua análise afirmando que nenhum inovador conseguiria corresponder a este ritmo e, por consequência, uma reciclagem de estilos anteriores tornou-se a norma atual. Assim, a moda descontextualiza e recontextualiza, e os itens tomados de outras tradições não tem mais nenhuma origem fixa.

Svendsen (2010) explica ainda que tal reciclagem também se acelerou e hoje estamos numa situação em que todos os estilos praticamente se sobrepõem com relação ao tempo. A distância temporal entre o “novo” e a moda reciclada tornou-se cada vez menor, até que finalmente desapareceu. Depois de ser suficientemente radicalizada, a lógica de substituição da

moda teria sido transformada em uma lógica de suplementação (ou acumulação), em que o mecanismo do novo substituir o velho não opera mais. Agora velho e novo convivem lado a lado.

Nesse sentido, acredito que Svendsen (2010) foi longe demais: há de se diferenciar estilo de tendência. No século XXI, muitos estilos diferentes convivem juntos, adotando e descartando tendências de acordo com sua linha estética. Acredito que essa nova dinâmica somente diga respeito a estilos (minimalista, esportivo, punk etc.). Já as tendências de moda continuam sob a lógica de substituição, pois permanecem tendo uma vida muito curta, nascem e morrem rapidamente, mantendo a moda aquecida.

I.5 Inovação Sistemática

Até aqui, já foi possível perceber que a introdução de novos produtos ou de releituras de antigos produtos é vital para o funcionamento da moda. O mercado é movido por inovações e pela adesão do público a elas e este é um processo inclusive institucionalizado. Por isso, podemos dizer que, na moda, a inovação é sistemática.

Lipovetzky (2010) relata o início deste modelo quando, nos anos 1920, as propostas de roupas feitas pelos costureiros das *maisons* de Alta Costura³ perderam aceitação sinalizando o esgotamento das imposições que direcionavam a vestimenta feminina à época. A cúpula de poder e influência da moda perdeu força; isto porque os gostos do público, as escolhas das revistas e as estrelas de cinema adquiriram um papel de primeiro plano, a ponto de contrariar as imposições feitas pelas grandes *maisons*. Rapidamente a Alta Costura reagiu a este movimento, criando a dinâmica que vigora até os dias atuais:

“Instalou-se então um novo dispositivo organizacional antinômico ao das disciplinas: programando a moda ao mesmo tempo incapaz de impô-la, concebendo-a inteiramente e oferecendo um leque de escolhas, a Alta Costura inaugura um tipo de poder maleável, sem injunção estrita, incorporando em seu funcionamento os gostos imprevisíveis e diversificados do público.

(...)

³ O que caracteriza a Alta Costura é a moda exclusiva, feita à mão, com materiais de altíssima qualidade, a Alta Costura tem a ver com técnica e não com preço. Quem define o que é e o que não é Alta Costura é a *Chambre Syndicale de la Haute Couture*, que revê o grupo de marcas anualmente. O termo é legalmente protegido e controlado e só pode ser usado pelas casas que receberam essa designação pelo Ministro da Indústria na França. Há regras rígidas, como ter um ateliê em Paris, empregar em tempo integral ao menos 15 pessoas, fazer as peças sob encomenda com ao menos uma prova de roupa e apresentar suas coleções publicamente duas vezes por ano, com ao menos 35 looks para dia e noite. É um segmento com pouquíssimos clientes e que não rende lucros para as empresas hoje em dia. Os estilistas usam a Alta Costura como um posicionamento, uma forma de mostrar suas maiores habilidades técnicas e criativas, mantendo-a ainda como um poderoso grupo lançador de tendências. – YAHN (2015).

O que se chama de “tendência” da moda, em outras palavras, é a similitude existente entre os modelos das diferentes coleções de um mesmo ano (lugar da cintura, comprimento do vestido, profundidade do decote, largura dos ombros) e que muitas vezes faz crer, erroneamente, que a moda é decretada por combinação deliberada entre os costureiros, não faz se não confirmar a lógica ‘aberta’ do poder da Alta Costura. Por um lado, a ‘tendência’ não é separável da Alta Costura como fenômeno burocrático fechado e centralizado em Paris: os costureiros, ao zelarem por afirmar sua singularidade, não podem elaborar suas coleções sem levar em consideração o que aparece de original em seus concorrentes, tendo a moda por vocação surpreender e inventar continuamente novidades. ” (LIPOVETZKY, 2010, p114-115)

O costureiro tornou-se estilista, depois designer e o trabalho manual, que hoje se restringe às poucas casas de Alta Costura de Paris, virou industrial. Porém, o modelo sazonal de apresentação de coleções (e novidades) por elas instituído há quase um século se mantém até os dias atuais. As firmas de moda inovam e imitam, tanto a concorrência quanto o gosto dos consumidores. Atualmente, este hibridismo se desequilibrou para o lado do consumidor, com a multiplicação da oferta, a liberdade de escolha e combinações é muito maior e a voz das ruas tem influenciado cada vez mais as criações dos designers.

Esse processo se inicia em 1949, quando surgiu o prêt-à-porter⁴, um modelo que se engaja em unir a moda e a indústria, colocando novidades, estilo e estética nas ruas. “Quando a Alta Costura introduz a calça feminina em suas coleções, as mulheres já tinham adotado maciçamente: em 1965, criavam-se industrialmente mais calças para mulheres do que saias. (...) ‘É preciso descer para a rua!’” (LIPOVETZKY, 2010, p129). O prêt-à-porter abandonou o luxo da Alta Costura e destinou-se a fazer roupas para pessoas comuns, com isso o cotidiano passou a também influenciar a moda.

A “revolução do prêt-à-porter”, de acordo com Lipovetzky (2010), não pode ser separada dos progressos consideráveis realizados em matéria de técnicas de fabricação do vestuário, que permitiram produzir artigos em grande série, com boa qualidade e preço baixo. Além dos progressos industriais, esse novo segmento também é resultado de mudanças na demanda. Após a Segunda Guerra mundial, o desejo de moda expandiu-se com força, tornou-se um fenômeno geral, empalhando-se por todas as camadas da sociedade. Na raiz do prêt-à-porter há também a democratização dos gostos trazida pelos ideais individualistas, pela multiplicação das revistas femininas, pelo cinema e, atualmente, potencializada pela internet. Novos padrões de comportamento, o momento político do mundo, a situação econômica de um

⁴ Expressão tirada do inglês “ready to wear”.

país, celebridades, ídolos esportivos e programas de televisão são alguns dos fatores que podem ter influência sobre o estilo das pessoas e serem absorvidos pela moda.

À medida que a burocratização do efêmero invadiu o cotidiano, as novidades são cada vez mais rápidas e cada vez mais bem aceitas. Hoje, em seu apogeu, a economia-moda construiu um agente social à sua imagem: o próprio *indivíduo-moda*, sem apego ao profundo, móvel, de personalidade e de gostos flutuantes (LIPOVETZKY, 2010). Em linguagem popular, este indivíduo seria “vítima da moda”, apelido dado àquele cujo estilo pessoal varia de acordo com o que está na moda, sem um crivo particular. Obviamente, nem todos os consumidores são como ele, pois dispõem de uma racionalidade diferente.

Ao analisarem a reação dos consumidores à uma inovação Chai, Earl e Potts (2007) descrevem que a introdução de uma nova tendência de moda no ambiente do agente atua como um potencial gatilho para que os consumidores reavaliem suas estratégias de consumo diante deste novo estímulo. As estratégias de consumo adotadas em resposta a esse novo estímulo se transformam em novos hábitos. À medida que a tendência da moda se torna mais normalizada, a novidade se dissipa. A conquista dos consumidores seria, portanto, um momento crucial na distinção de um novo estímulo que será pouco aceito ou descartado daquele novo estímulo (produto) que se torna moda.

A seguir, analisaremos como funciona a competição das empresas pelos consumidores e fatias de mercado e, principalmente, como funciona a imitação e disseminação de uma tendência de moda, em termos econômicos.

I.6 Moda e Inovação em uma Perspectiva Schumpeteriana

Uma vez apresentadas as características do mercado de moda, tanto por parte das firmas como por parte dos consumidores, é possível apontar a incompatibilidade desse setor com a análise de equilíbrio ortodoxa, na qual a concorrência se limita a ajustes de preços e quantidades. A primeira divergência gritante seria a abordagem estacionária da economia clássica, que é antinatural à Moda, uma indústria em constante transformação.

De acordo com Schumpeter (1942), o próprio capitalismo é uma forma ou método de transformação econômica e jamais poderia ter um caráter estacionário. O autor nos mostra que o caráter evolutivo da economia se deve dentre outros fatores ao fato de que a vida econômica transcorre em um meio natural e social que se modifica e se reconfigura, através das transformações industriais, aumento da população e do capital, às variações do sistema monetário etc. Sendo assim, o principal motor do funcionamento da máquina capitalista é a

introdução dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista, ou seja, a inovação.

A teoria schumpeteriana veste ainda melhor o mercado de moda quando descreve o processo de destruição criadora, que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo o antigo e criando elementos novos. O surgimento de novos bens de moda, novas tendências, ocorrem em grandes explosões datadas, separadas por períodos de calma relativa, ou em discretos nascimentos orgânicos dificilmente controlados. A destruição criativa na moda jamais para, de fato há sempre uma revolução ou absorção dos resultados da revolução, ambos formando o que é conhecido como ciclo de moda.

As novas criações dos designers ou das lojas mais conhecidas são apresentadas em semanas conhecidas como semanas de moda, que ocorrem em grandes capitais, como Nova Iorque, Milão e Paris. Os dias são divididos em apresentações das coleções, em forma de desfiles, há também entrevistas, debates e festas. Cada uma das coleções possui um conceito e uma harmonia entre os produtos, geralmente envolvendo a proposta de novas tendências para a próxima estação e o jornalismo de moda é responsável por divulgar, analisar as coleções e identificar essas tendências.

As características que chamam mais atenção ou as que se repetem em diferentes desfiles são reconhecidas como as tendências que a seguir serão reproduzidas e popularizadas ao redor do mundo. Na medida em que os produtos vão se tornando populares, perdem sua característica *fashion* e muito em breve serão substituídos, assim os ciclos de moda se renovam sazonalmente.

Chai, Earl e Potts (2007) consideram que o problema com o panorama estático da economia sob o qual a literatura clássica se debruça é que, além de trabalhar meramente com a inovação intermitente e não contínua (basicamente exógena), ele não leva em conta as consequências das dificuldades e erros possíveis nas escolhas dos agentes.

A questão da racionalidade do consumidor de moda não é um problema trivial, como geralmente é abordado na teoria microeconômica clássica, onde os consumidores buscam satisfazer suas próprias preferências dispondo de perfeita informação. Como a moda é um movimento que se faz em grupo na direção de um novo produto, é preciso reconhecer também a coordenação estratégica com os desejos de outros agentes, assim como as empresas precisam coordenar suas decisões de investimento de acordo com as demais.

Além disso, o comportamento do consumidor de moda envolve mais do que simplesmente elaborar escolhas alternativas e escolher a opção ótima. Envolve, na verdade, navegar em uma teia de complementaridade em constante mudança. As escolhas de consumo são uma função de muitas forças complexas, como a identidade social num mundo em evolução, turbulento e repleto de incertezas e a possibilidade viva de erros dispendiosos (CHAI; EARL; POTTS, 2007).

Ainda de acordo com os três autores, a moda configura um espaço econômico em evolução, um ambiente que induz os agentes a revisar e atualizar continuamente suas cestas consumo, em meio a processos de aprendizado.

O acúmulo de conhecimento influencia tanto as escolhas dos consumidores quanto as decisões de produção dos produtores. Estão todos continuamente enfrentando novas situações, agentes, empresas e sociedade aprendem e, portanto, sua base de conhecimento muda continuamente, o que, por sua vez, muda a maneira como eles agem, produzem, consomem e se organizam no futuro. Por esta razão, a economia evolucionária moderna é a que melhor se adapta à análise dos mercados de moda, pois busca justamente compreender como os novos conhecimentos afetam os agentes e o sistema dentro do qual eles atuam (DOPFER; FOSTER; POTTS, 2004 apud CHAI; EARL; POTTS, 2007).

Enquanto na teoria econômica neoclássica as firmas detêm um conjunto de informações completas sobre uma realidade econômica dada, na teoria econômica evolucionária uma das premissas básicas é que o mundo é complexo demais para ser compreendido por uma firma. Sob a ótica evolucionária, esta complexidade faz com que cada firma interprete o mercado de forma particular e incompleta, o que influencia sua tomada de decisão. Inevitavelmente, essa diversidade faz com que as firmas sigam por estratégias e caminhos diferentes. (NELSON, 1991)

Na indústria da moda, uma tendência geralmente se inicia nas classes sociais mais altas e se populariza gradualmente, em um processo que envolve inovação, cópias e reproduções. Sendo assim, a diversidade de estratégias no ramo da moda também tem relação com qual dos nichos de mercado que a firma abraça. Estes nichos se separam de acordo com a precificação dos produtos e, por consequência, o público.

A posição de empresa inovadora é muito restrita às marcas consolidadas no mercado de alto padrão. Cabe às empresas menores e/ou de produtos populares seguir as tendências apresentadas e adaptá-las às particularidades de suas lojas. Desse modo, inovadoras e

seguidoras têm seu papel e espaço garantidos no mercado de moda e, de certa forma, bem definidos.

CAPÍTULO II - INOVAÇÃO E CONCORRÊNCIA NO MERCADO DE MODA

II.1 Os Tipos de Inovação

Sob uma ótica dinâmica e evolucionária, a economia é analisada ao longo do tempo, baseada num processo ininterrupto de introdução e difusão de inovações em sentido amplo, que envolve quaisquer mudanças no espaço econômico no qual operam as empresas, sejam elas mudanças nos produtos, nos processos produtivos, nas fontes de matérias primas, na forma de organização produtiva ou nos próprios mercados. (POSSAS, 2002)

De acordo com este autor a concorrência schumpeteriana deve ser compreendida como um processo ativo de criação de espaços e oportunidades econômicas, que implica o surgimento permanente e endógeno de diversidade no sistema econômico capitalista. Essa diversidade é fruto da inovação e ela não se restringe apenas à ideia de mudança tecnológica, mas toda e qualquer mudança promovida pelas empresas em busca de lucros extraordinários provenientes de vantagens competitivas.

A inovação pode corresponder a novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou ainda mesmo para acessar novos mercados. O próprio Schumpeter (1934) identifica cinco tipos de inovação:

(i) Novos produtos: A inovação se dá através da introdução de um novo bem no mercado - com o qual os consumidores ainda não estão familiarizados. É possível que esta inovação aconteça também com a inclusão de uma nova funcionalidade em um bem, aprimoramento de funcionalidades devido ao progresso tecnológico ou de um novo padrão estético.

(ii) Novos processos: A inovação se dá através da utilização de um novo método de produção, que ainda não foi experimentado na indústria em questão. É muito comum que a inovação de processos englobe todos os demais tipos descritos por Schumpeter (1934), exceto a inovação de produto.

(iii) Novas matérias primas: A inovação se dá através da conquista de uma nova fonte de abastecimento de matérias-primas e insumos, independentemente de esta fonte já existir ou de ser criada.

(iv) Novos mercados: A inovação se dá através da abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado inexplorado anteriormente, quer este mercado existisse antes ou não.

(v) Novos modelos de negócio: A inovação se dá através da nova organização de uma indústria, como a criação ou ruptura de uma posição de monopólio.

Em termos de design de produto de moda, as firmas se empenham em criar novos produtos (i), mais especificamente, através da inovação tecnológica e, principalmente, da inovação estética ou de moda. A inovação tecnológica melhora o produto por meio da incorporação de alguma nova solução tecnológica, por exemplo, com um tecido que colabore com a transpiração ou que promova mais conforto. De outra parte, a inovação de moda diferencia o que é novo dos modelos atuais sem necessariamente melhorar a funcionalidade.

Em determinado momento, vestidos vermelhos podem estar na moda e isto não significa que esta peça ou cor sejam melhores que as outras. E inclusive, dentro de algum tempo, esta peça já estará ultrapassada e, depois de mais alguns anos, vestidos vermelhos serão “in” outra vez. Este movimento ocorre o tempo todo na moda, seja com cores, com comprimento de gravatas, tecidos, modelos de bolsa ou armações de óculos. Posto isto, percebe-se que um dos grandes desafios para as empresas que atuam neste ramo seria premeditar qual serão as próximas tendências da estação ou, num caráter mais ambicioso, ganhar força para determinar qual será a próxima moda em seu nicho de mercado. (CAULKINS et al., 2005)

Além da introdução da inovação no mercado, a difusão da mesma é um processo igualmente importante e fundamental na moda, devido a efemeridade de seus produtos e a multiplicação rápida dos mesmos. Efetivamente são poucas as empresas que inovam e lançam tendências, a maior parte das marcas de moda incorporam as tendências do momento às suas coleções e ao seu estilo, adaptando-as ao gosto dos seus consumidores. Sendo assim, há uma diversidade de estratégias organizacionais neste setor, a busca de vantagens competitivas pode ocorrer tanto no processo de inovação como no de imitação.

É importante notar que a inovação não é algo que se introduz no sistema econômico em um momento preciso do tempo, mas um processo contínuo e duradouro, cujo desenvolvimento está condicionado por inúmeros parâmetros organizacionais e institucionais, como habilidades específicas, ativos complementares, conhecimentos de produção e de mercado, recursos financeiros etc. Embora na moda haja explosões datadas de novas tendências, essa indústria também possui espaço para inovações de outro caráter, como novos arranjos organizacionais. Importantes revoluções que aconteceram na moda foram inclusive provenientes de novos

modelos de negócio e novos mercados, como o surgimento do prêt-à-porter e, mais recentemente, o *fast fashion*.

A indústria da moda em grande parte consome também inovações de outros setores através de novas matérias-primas, novos equipamentos e serviços. Essa diversidade de insumos influencia a qualidade e preço dos produtos, a agilidade da produção e a performance das empresas. Assim, a intensidade do processo competitivo pode ser potencializada através de outros mercados. Uma única inovação é frequentemente resultado de um processo muito maior que envolve uma gama de outras inovações inter-relacionadas.

II.2 Arranjos Institucionais que Favorecem a Inovação e sua Rentabilização

II.2.1 P&D, *coolhunting* e experimentação

Nelson (1991) defende a importância das capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em indústrias onde a inovação tecnológica é importante. Estas capacidades seriam definidas pelas competências particulares de cada empresa (como experiência, conhecimento, funcionários, processos etc.) bem como pelo investimento e importância que o P&D possui naquele ambiente. As capacidades de P&D seriam, nessa ótica, decisivas para que as empresas sejam bem-sucedidas em competir e lucrar através da inovação.

A incerteza na moda gira muito mais em torno da estética do que da tecnologia, por isso, o P&D se manifesta também de uma outra forma bem particular, o *coolhunting*. Em tradução literal, *coolhunt* seria a caça ao que é *cool*, uma gíria utilizada para definir alguém ou algo legal, descolado. Na moda, este é um adjetivo mutável, pois o que é *cool* hoje, pode já não ser amanhã.

O termo *coolhunting* foi usado pela primeira vez por Malcolm Gladwell em 1997, no artigo “The coolhunt: Annals of the style” para a revista *The New Yorker*. A partir de então o termo foi adotado e difundido na moda e em outros mercados. O *coolhunting* se tornou de extrema importância para as empresas que sentem a necessidade de antecipar tendências estéticas, de comportamento ou de pensamento.

A caça ao *cool* exige uma mudança de olhar sobre o cotidiano, o poder de observação deve ser aguçado para captar tendências e padrões de comportamento e a velocidade de difusão dos mesmos. Os indivíduos pioneiros e lançadores de tendências buscam originalidade e diferenciação, enquanto aqueles que os seguem e imitam sentem uma necessidade de pertencimento. Por isso, o tempo é algo muito relevante nessa caça pois a partir do momento que o *cool* é descoberto, ele pode se popularizar e deixar de ser *cool*.

Uma marca pode utilizar o *coolhunting* para entender grupos de pessoas, prever o desejo do consumidor, antecipar mudanças culturais, criar e melhorar produtos, planejar ações de comunicação e marketing e fazer uma pesquisa de mercado.

Além do *coolhunting* existem outras atividades que apoiam a inovação como o teste preliminar de marketing, planejamento preliminar de projetos com grupos de controle ou publicidade pesada para moldar e medir expectativas sobre a aceitação de uma tendência. Estas atividades constituem a outra parte do sistema, que acompanha o design, fabricação e vendas das roupas e acessórios de moda.

A inovação pode apontar ainda para um conjunto de inovações posteriores, assim o aprendizado e os esforços complementares serão reaproveitados em um segundo momento. Com uma atividade de P&D bem organizada, a possibilidade de gestão do conhecimento se torna mais viável. Em se tratando de tendências de moda esses desdobramentos da inovação se dão com reedições, pequenas modificações e até mesmo combinações entre diferentes tendências contemporâneas.

Conforme descrito por Chai, Earl e Potts (2007), quando um produto sai de moda, embora a liquidação de alguns ativos seja onerosa para seus produtores, o processo de lidar com esse retrocesso pode resultar em conhecimento aproveitável. Essa experimentação e liquidação contínua que ocorrem na moda podem inclusive ser positivas para o crescimento da produtividade se seguirmos a lógica da análise Burton Klein (1977)⁵. Além disso, uma vez que o fim de um ciclo da moda não é o início de uma nova moda claramente definida, mas um tempo para a experimentação dentro de um novo gênero, há tudo para arriscar. Portanto, vale a pena ser ousado e criativo, dada a possibilidade de se tornar um líder.

Não basta pesquisa e ousadia para inovar, é preciso ter coerência. Nelson (1991) sugere que as empresas se aperfeiçoem em certos tipos de inovação e no que é necessário para aproveitá-las, de modo que haja concentração e seja evitada uma propagação aleatória de esforços. Algumas empresas, as seguidoras, podem também especializar-se em reproduzir inovações e mesmo para isso é preciso direcionar os esforços em busca de arranjos institucionais e ativos que tornem essa atividade lucrativa.

⁵ A análise de Burton Klein trata da ligação entre ciclo de vida do produto e crescimento econômico. O principal tema de Klein é que a incerteza sobre o que se tornará o padrão dominante para um gênero de produto é boa para o crescimento da produtividade e que o crescimento da produtividade tende a desacelerar quando um padrão surge e a produção se concentra nas mãos das empresas que sobreviveram porque elas elaboraram uma maneira mais barata de fazer produtos em de acordo com esta norma. (KLEIN, 1977 apud CHAI; EARL; POTTS, 2007)

II.2.2 Regimes de apropriação

David Teece (1986) em seu artigo “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”, apresenta instrumentos que auxiliam a empresa inovadora a proteger os lucros gerados pela inovação, os regimes de apropriação. Esse termo refere-se a práticas como patentes, direitos autorais e segredos comerciais, cujas dimensões mais relevantes são a natureza da tecnologia e a eficácia dos mecanismos legais. Geralmente, se a proteção legal dos lucros do inovador é segura, as empresas inovadoras podem selecionar suas fronteiras com base simplesmente em sua capacidade de identificar as necessidades dos usuários e responder a esses através de pesquisa e desenvolvimento. Nos casos em que a proteção legal é fraca ou inexistente, o domínio de ativos complementares é um diferencial tanto para as empresas inovadoras se protegerem quanto para as seguidoras buscarem mais espaço.

Os regimes de apropriação no mercado de moda envolvem contratempos legais muito delicados, em primeiro lugar porque se trata de um cenário de constante reprodução e cópia, onde tendências são ditadas e produtos muito semelhantes são fabricados a todo momento. E em segundo lugar, os problemas neste campo são recentes e a legislação ainda está se desenvolvendo.

No caso do Brasil, as questões relacionadas à propriedade da criação de moda ainda são controversas na doutrina e na jurisprudência, principalmente porque não existe lei específica para proteger a propriedade das criações e produções da moda. Seguindo a linha de diversos países e por motivo da necessidade urgente de regramentos para se aplicar em casos concretos, os tribunais brasileiros vêm utilizando leis de propriedade intelectual. Há países, como os Estados Unidos, que aprimoraram suas legislações responsáveis por reger a propriedade intelectual, transformando-as em parte do chamado *fashion law*. Inclusive, tais normas já foram utilizadas para decidir sobre casos envolvendo grandes marcas, como o famoso caso *Louboutin vs. Yves Saint Laurent*⁶. (SANTOS, 2015)

Em se tratando de patentes, Santos (2015) esclarece que há um impedimento legal de registro desse tipo de proteção para obras artísticas ou qualquer criação estética. E, como os

⁶ No caso em questão, Christian Louboutin, que já havia inclusive registrado como marca sua “ideia” de colorir o solado de todos os seus sapatos de vermelho, ingressou com ação judicial contra Yves Saint Laurent (YSL), que havia relançado um sapato monocromático na cor vermelha, que já havia sido lançado nos anos setenta. Em primeira instância, ficou decidido pela impossibilidade da proteção jurídica de cor específica no meio da moda. Quanto à segunda instância e embargos que foram opostos pela YSL, ao fim se entendeu que há sim a proteção de cor no mundo da moda em criações originais, porém, a ré não estaria violando direitos da autora, já que não era característica do sapato em questão a sola vermelha, e sim o fato de ser monocromático. (SANTOS, 2015)

produtos da indústria da moda possuem função estética, considerando as diversas possibilidades e conjuntos de cores, cortes, modelos e estampas, não haveria que se falar em proteção da moda pelo registro de patentes. Contudo, existem alguns exemplos de registro de patentes relacionados à indústria da moda, porém não quanto ao mercado propriamente, mas em relação à produção de tecidos e materiais para a produção e vestimentas (indústria têxtil).

Santos (2015) conclui seus estudos sobre *Fashion Law* optando prioritariamente pela não utilização banal dos institutos da propriedade intelectual em casos relacionados a moda. Esse mercado possui características muito diferentes dos demais mercados ao que já se tem definido legislativa e doutrinariamente sobre direito autoral e patentes, além de marcas e desenho industrial. A complexidade e especificidade da moda estão na natureza do funcionamento do mercado, o qual se dá através do lançamento de várias coleções passageiras, baseadas em tendências que são usadas para inspirar todas as criações do momento. Os institutos que protegem legalmente criações, geralmente oferecem, ao menos, dez anos de proteção, o que poderia acarretar num pesado custo financeiro e temporal, desestimulando e atrasando novas criações e o desenvolvimento da indústria.

Os regimes de apropriação frágeis e praticamente inexistentes na moda oferecem um cenário propício para a imitação bem-sucedida. As empresas seguidoras ficam em grande parte livres para copiar e se inspirar nas criações dos inovadores e, inclusive, para desenvolver estratégias de negócios que lhes permitem auferir maiores lucros do que os provenientes da inovação propriamente dita.

II.2.3 Ativos Complementares

Para dar suporte à inovação e tornar essa atividade lucrativa, é preciso que a empresa esteja bem ajustada como um todo. A organização e solidez nas demais áreas (produção, compras, marketing, jurídicas etc.) são necessárias para que estas forneçam recursos para apoiar e complementar as novas tecnologias de produtos e processos que surgem da P&D. Este acesso aos recursos e atividades complementares são fundamentais para que seja possível tornar as inovações rentáveis. (NELSON, 1991; TEECE, 1986)

David Teece (1986) explica também que os esforços para inovar devem vir acompanhados de vantagens estratégicas de produção e distribuição, para que assim a empresa pioneira, além de ser a primeira a comercializar um novo produto obtenha os maiores lucros provenientes da inovação. Isso é especialmente importante quando o regime de apropriação vigente torna imitação relativamente fácil.

Em quase todos os casos, a comercialização bem-sucedida de uma inovação exige que o *know-how* em questão seja utilizado em conjunto com outras capacidades ou ativos. Além do P&D, serviços como marketing, fabricação competitiva e suporte pós-venda são frequentemente necessários. (TEECE, 1986)

Esses ativos auxiliam no barateamento da produção e na velocidade de distribuição, tendo papel fundamental na determinação da competitividade de empresas inovadoras e imitadoras. De acordo com a natureza dessas atividades complementares, Teece (1986) separa os ativos em três categorias: Genéricos, especializados e coespecializados. Os ativos genéricos são complementos gerais que não precisam ser especificamente adaptados à inovação em questão. Já os especializados são aqueles ativos em que há uma dependência unilateral entre eles e a inovação, enquanto os ativos coespecializados possuem uma dependência mútua. A figura 1 abaixo esquematiza essas descrições.

Figura 1 - Ativos complementares genéricos, especializados e coespecializados



Fonte: Teece (1986), tradução livre da autora.

No momento em que se introduz um novo produto, as grandes empresas são mais propensas a possuir os ativos especializados e coespecializados relevantes dentro das suas fronteiras. Possibilitando, portanto, que elas utilizem sua própria tecnologia para obter o máximo de vantagem, produzindo de forma mais ágil e com menores custos de transação. As pequenas firmas, por sua vez, podem ter que incorrer em despesas e perda de tempo ao tentar

construir os ativos complementares necessários; há também a opção de desenvolver coalizões e contratos com os concorrentes ou com proprietários dos ativos especializados.

De acordo com Teece (1986), nos casos em que a proteção legal à propriedade é forte, mesmo depois que a inovação é introduzida no mercado, o inovador tem tempo de construir ou comprar capacidades complementares. No entanto, se a inovação não for rigorosamente protegida, imitar se torna mais fácil e, com isso, a posse e controle das capacidades complementares se revela uma vantagem importante. Nos casos em que os ativos complementares se revelam “gargalos”, as competências de fabricação e distribuição se tornam ainda mais primordiais.

Internalizar as etapas e integrar a produção envolve propriedade dos ativos. Dessa forma, além de facilitar o alinhamento e controle das etapas de fabricação e comercialização, é possível ganhar ainda com economias de escala e escopo.

A posse dos ativos complementares fará uma considerável diferença para empresas seguidoras. Mesmo estas não sendo responsáveis pelo movimento de introdução da inovação no mercado, elas poderão se valer de suas vantagens competitivas, baseadas no controle de ativos complementares, para usufruir de parte considerável dos lucros da inovação. Ao apontar a diversidade de fatores que afetam a performance de uma empresa inovadora e das potenciais imitadoras, como os ativos complementares e os regimes de apropriação, David Teece (1986) nos permite compreender o espaço que há para as empresas imitadoras desenvolverem estratégias de cópia que tragam lucros extraordinários e até mesmo que ameacem as posições competitivas das inovadoras.

II.3 Firms Seguidoras e Inovadoras

De acordo com a teoria econômica evolucionária, o mundo é complexo demais para ser compreendido com clareza pelas empresas. Cada uma das firmas interpreta o mercado de forma particular e parcial, influenciando suas decisões e trajetória, o que leva as firmas a adotarem estratégias diferentes. (NELSON, 1991)

O caráter nos esforços de P&D das empresas de moda, bem como as outras capacidades dinâmicas que podem ser implementadas, refletem os diferentes posicionamentos de cada uma delas. Onde as estratégias da empresa e as capacidades associadas diferem significativamente, seus padrões de inovação ou cópia provavelmente também serão significativamente diferentes, dentro do cenário apresentado.

Segundo Nelson (1991), essas características diferentes provocam uma consequência importante frequentemente negligenciada na literatura sobre a imitação tecnológica. Quando uma empresa apresenta uma inovação bem-sucedida, seus concorrentes podem diferir significativamente entre si em sua capacidade de imitar ou desenvolver algo comparável. Ao contrário de muitos modelos econômicos, a imitação muitas vezes exige que a empresa seguidora passe por muitas das mesmas atividades de projeto e desenvolvimento que o inovador.

A diversidade de estratégias no ramo da moda também tem relação com qual dos nichos de mercado que a firma abraça, pois, a tendência de moda (inovação) geralmente se inicia nas classes sociais mais altas e se populariza gradualmente. Este movimento faz com que a posição de inovadora se concentre em marcas do mercado de alto padrão e as demais marcas, quanto mais populares, menos criam. É por isso que a grande maioria das marcas de moda, na verdade, não determinem novas tendências mas incorporem as tendências existentes ao estilo de suas roupas e acessórios.

As empresas inovadoras ou seguidoras que controlam ativos coespecializados, como canais de distribuição ou capacidade de fabricação especializada, terão claras vantagens na exploração da inovação. Esse controle de ativos pode inclusive fazer com que empresas seguidoras ameacem as que foram pioneiras em comercializar uma inovação e obter lucros maiores que o delas. Principalmente se a imitação é relativamente fácil, os imitadores podem entrar na briga, modificando o produto de forma importante, mas apoiando-se nas características fundamentais iniciados pelo inovador.

“Quando a dança das cadeiras para e um design dominante emerge, o inovador pode muito bem acabar posicionado desvantajosamente em relação a um seguidor. Assim, quando a imitação é possível e ocorre antes do surgimento de um design dominante, os seguidores têm uma boa chance de ter seu produto modificado eleito como padrão da indústria.” (TEECE, 1986, p 288, tradução livre da autora)

Na moda, é observado um cenário onde a imitação é fácil e a proteção legal é fraca. Logo, a força na fabricação ou em outras capacidades são necessárias para obtenção de vantagens e para a liderança de mercado. Até aqui, muito foi falado sobre inovação de produto, que é central no universo da moda, porém, uma inovação nos arranjos de produção pode se tornar o grande diferencial para uma empresa, principalmente uma seguidora. Esse é o caso do modelo *fast fashion*, cuja pioneira e melhor sucedida empresa é a Zara.

II.4 O Modelo *Fast fashion*

As ofertantes do modelo *fast fashion* são copiadoras assumidas das grandes marcas, sua proposta é oferecer as tendências de forma rápida e com preços atrativos para os clientes. Para isso, sofisticados arranjos de logística foram criados e aprimorados ao longo dos anos. As marcas mais proeminentes deste segmento mundialmente são Zara, H&M, Forever 21, Top Shop, Uniqlo, Benetton e, no Brasil, as representantes mais conhecidas do modelo *fast fashion* são Renner, C&A e Riachuelo.

Geralmente, as principais empresas deste ramo visam atingir públicos amplos, e ofertam uma mistura de produtos básicos com tendências efêmeras. As roupas produzidas por lojas de *fast fashion* são conhecidas pelo design atual, preços acessíveis, embora, às vezes, também sejam associadas à baixa qualidade dos materiais e dos acabamentos. Porém, isto não chega a ser uma desvantagem, pois os consumidores não enxergam as roupas de *fast fashion* como um investimento. As compras são feitas com frequência e, muitas vezes, as roupas adquiridas são usadas por apenas uma ou duas temporadas.

Enquanto outras empresas do varejo de moda dedicam-se a pesquisas de tendências e comportamento, o *fast fashion* foca na pesquisa de consumo. Este modelo de negócio é uma inovação recente na indústria da moda que vem desempenhando resultados relevantes. O *fast fashion* está disseminando gradualmente a ideia de que a demanda por produtos de moda dificilmente pode ser prevista. Segundo Christopher, Lowson e Peck (2004), deve-se reconhecer que os mercados de moda são sistemas abertos, complexos e que frequentemente demonstram altos níveis de caos. Nessas condições, o esforço gerencial do *fast fashion* é empenhado em estratégias e estruturas que permitem a criação, a fabricação e o fornecimento de produtos com base na demanda "em tempo real".

Este segmento conecta a demanda dos clientes com as operações da empresa, de modo que a produção e a cadeia de suprimentos são guiadas por ela. Isto implica na existência de uma infraestrutura de informação, com canais de comunicação altamente responsivos que levem as informações do cliente até os designers da empresa. Dessa forma, o *Fast fashion* possui grande capacidade de minimizar riscos e custos das coleções, de otimizar a gestão do processo criativo e de tornar flexível a cadeia de produção.

A análise de Christopher, Lowson e Peck (2004) reconhece que as cadeias de suprimento convencionais são mais longas, com extensos prazos de entrega e, portanto, necessariamente, têm sido impulsionadas pela previsão. Em contraste, as cadeias de fornecimento do *fast fashion* são ágeis, mais curtas e procuram ser orientadas pela demanda e, por isso, sensíveis ao mercado. Outra distinção importante é que, como as cadeias de suprimento convencionais são orientadas

para a previsão, isso implica que elas são baseadas em estoque, havendo maior risco de perdas de investimento.

No mercado de moda, portanto, a questão do tempo se revela fundamental, principalmente para o *fast fashion*, que não inova em produtos, apenas reproduz. A volatilidade da demanda e os curtos ciclos de vida dos bens de moda trazem altos riscos de obsolescência de produtos que estejam nas prateleiras das lojas ou mesmo ainda sendo fabricados. E uma vez que estejam fora de moda, a perda de valor dos produtos é muito alta, o que pode ser observado nos descontos que são dados para roupas e acessórios de coleções ultrapassadas.

Para acompanhar os desejos dos clientes e a fluidez do mercado de moda, é fundamental que a cadeia de suprimentos seja rápida e flexível, garantindo também que a geração de produtos e entregas nas lojas sejam suficientemente frequentes. Os ciclos de moda tradicionais são divididos por estações, já o ciclo do *fast fashion* hoje é de quatro semanas ou menos. Além disso, essas empresas tendem a reabastecer continuamente prateleiras com itens novos, desdobramentos da coleção anterior. (MIHM,2010)

O avanço tecnológico apoiou o crescimento do *fast fashion*, viabilizando ativos complementares que promovem a integração e flexibilidade de seus processos. Os sistemas de tecnologia da informação podem rapidamente capturar dados sobre tendências, comportamento dos consumidores e, simultaneamente, compartilhar com os centros administrativos de produção e expedição. Designers, fornecedores de tecidos e instalações de produção estão em constante comunicação através destes sistemas.

A tecnologia da informação também afeta a produção. A indústria do vestuário faz uso da tecnologia de design assistido por computador (CAD - *computer aided design*) em corte de tecido e em máquinas de costura automatizadas. O CAD elimina desperdício de tecido, possibilitando que equipamentos de laser cortem várias camadas de uma só vez com enorme precisão. No entanto, mesmo com estas melhorias, a confecção de peças de vestuário é ainda muito trabalhosa. Há complementos, como zíperes e botões, que precisam ser aplicados a cada vestuário individualmente, muitas vezes envolvendo trabalho manual. Por esta razão, para Mihm (2010), os custos de mão-de-obra mais baixos também são um importante fator que contribui para o *fast fashion*, uma vez que corte, costura e montagem são intensivos em mão-de-obra e são etapas essenciais na construção de peças de vestuário.

Os varejistas sem fábricas terceirizam as etapas de fabricação para outras empresas, que cada vez mais se localizam em países de industrialização recente, principalmente para

economizar com os custos de mão de obra citados acima. Esta tendência se intensificou principalmente porque, a partir dos anos 90, indústrias de países como China, Marrocos e Turquia adquiriram a competência para fabricar vestuário de qualidade, com a flexibilidade de produção necessária para o *fast fashion*. Como os custos de capital de equipamento para produção de vestuário são baixos (MIHM, 2010), torna-se mais fácil abrir fábricas em outras localidades, e as empresas de *fast fashion* verticalizadas também estão deslocando sua produção para países emergentes.

Os países de industrialização recente entram na cena do *fast fashion* não apenas como locais de produção, mas também como mercados importantes e alvos promissores para o varejo de moda. O que gera uma globalização não somente da produção, mas também dos mercados consumidores (TOKATLI, 2008). Neste processo, é importante que as empresas de *fast fashion* sejam organizadas e cautelosas em preservar seu *timing* de produção que, como já dito anteriormente, constitui em uma das maiores vantagens competitivas deste modelo de negócio.

As empresas de *fast fashion* podem ser divididas em duas categorias: enquanto alguns são varejistas no estrito sentido do termo e não possuem competências de fabricação próprias (Como Gap e H&M), outros são varejistas com fábricas e possuem uma cadeia produtiva integrada. (Como Benetton e Zara). As estratégias são diferentes, tanto a externalização como a integração podem funcionar como vantagens competitivas e permitem a obtenção de economias de escala ou diferenciação. No entanto, para que haja sucesso, o controle é determinante e as empresas, independente da forma com que se organizam, devem ter conhecimento e controle das etapas em que seu negócio se fragmenta. (PAIXÃO; SILVA; VENANZI, 2011).

O *fast fashion* revela-se, portanto, um segmento que exemplifica a estratégia bem-sucedida de empresas seguidoras tirando proveito da inovação e conquistando posições fortes no processo competitivo. Estes imitadores detêm arranjos de fabricação e distribuição velozes o suficiente para não perder o *timing* da tendência de moda e confirmam a hipótese de Teece (1986) de que a propriedade de ativos complementares, especialmente quando são especializados e coespecializados, ajudam a estabelecer quem ganha através da inovação.

O controle sobre estes ativos garante ao *fast fashion* uma fatia importante nos rendimentos oriundos da inovação e a conquista de um mercado antes inexplorado. Conforme explicado anteriormente, as empresas inovadoras geralmente pertencem a segmentos de mercado mais sofisticados e restritos, enquanto o *fast fashion* é popular e foi capaz de levar moda para as massas que estavam acostumadas a consumir as tendências com certo atraso.

CAPÍTULO III – ZARA: INOVANDO PARA IMITAR

A Zara é uma das maiores empresas multinacionais de moda, pioneira no segmento *fast fashion*. Esta gigante espanhola possui um modelo de negócio único, baseado na vantagem competitiva de sua cadeia de abastecimento verticalizada e na aplicação do *just in time* no varejo de moda. A Zara não inova em termos de produto, mas com seu arranjo logístico original foi capaz de se tornar uma das líderes do mercado.

III.1 Zara e o Grupo Inditex

Atualmente, o empresário Amancio Ortega figura entre os 5 homens mais ricos do mundo de acordo com a Revista Forbes⁷. Ortega iniciou seus negócios em 1963 na província de La Coruña, noroeste da Espanha, fundando a Confecciones GOA (iniciais de Amancio Ortega Gaona invertidas), que fabricava pijamas e lingerie feminina para varejistas.

Em 1975, depois que um cliente alemão cancelou um pedido considerável, a empresa abriu sua primeira loja de varejo, chamada Zara, também em La Coruña. A intenção original era simplesmente ter uma saída para encomendas canceladas, mas a experiência de unir a fabricação e o varejo trouxe um modelo de sucesso e prosperidade - uma lição que tem norteado a evolução da empresa desde então. (FERDOWS; LEWIS; MACHUCA, 2003)

Dez anos depois, Amancio fundou a Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.), um grupo espanhol de varejo de moda, com oito marcas e mais de 7.000 lojas espalhadas em 91 cidades. A Inditex é detentora da Zara e Zara Home, além da Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho e Uterqüe - todas com uma abordagem de vendas e gestão centrada no serviço ao cliente. Cada marca opera de forma independente, com suas próprias lojas, sistema de pedidos, sistema de armazenagem e distribuição, subcontratados e estrutura organizacional. Elas possuem em comum o compromisso de fornecer moda a preços acessíveis e todas empregam modelos de gestão semelhantes, verticalizados e velozes. As características de cada

⁷ FORBES. The World's Billionaires. Nova Iorque, 2016. Disponível em: < <https://www.forbes.com/billionaires/list/> >. Acesso em: 5 jan. 2017.

marca e suas posições relativas dentro do Grupo Inditex podem ser observadas no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: As marcas do Grupo Inditex

Marca	Ano de nascimento ou aquisição	Número de lojas (2015)	Percentual nas vendas do Grupo (2015)	Segmento
Zara	1975	2162	65,21%	Moda feminina, masculina e infantil
Pull & Bear	1991	936	6,78%	Moda jovem, moderna e casual
Massimo Dutti	1991	740	7,17%	Moda elegante e sofisticada
Bershka	1998	1044	8,97%	Tendências para adolescentes
Stradivarius	1999	950	6,17%	Moda feminina e jovem
Oysho	2001	607	2,16%	Lingerie e moda praia
Zara Home	2003	502	3,19%	Artigos para casa
Uterque	2008	72	0,36%	Acessórios sofisticados

Fonte: Dados obtidos no Inditex Annual Report 2015

O grupo está na Bolsa de Valores Espanhola desde maio de 2001 e suas ações também estão cotadas nos principais índices internacionais. A empresa tem crescido expressivamente nos últimos anos, alcançando um faturamento consolidado de 20,9 bilhões de euros em 2015 e um lucro líquido de 2,9 bilhões de euros. Em 31 de Janeiro de 2016, o Grupo contava com 152.854 empregados em todo o mundo. (Inditex Annual Report, 2015)

A Zara é a principal marca do grupo e ela que iniciou a internacionalização do Grupo Inditex. A primeira loja Zara fora da Espanha foi inaugurada no Porto (Portugal) em 1988 e depois, abriram as primeiras lojas fora da Península Ibérica, em Nova Iorque (1989) e Paris (1990). A expansão se intensificou no final dos anos 90 e hoje a Zara está presente não só na Europa e Américas, mas também na Ásia, Oceania e África; esta cronologia pode ser observada no Quadro2, a seguir.

Quadro 2 – Expansão internacional da Zara

Ano	Novos Mercados
1975	Espanha
1988	Portugal
1989	Estados Unidos
1990	França
1992	México
1993	Grécia
1994	Belgica e Suécia
1995	Malta
1996	Chipre
1997	Noruega e Israel
1998	Argentina, Reino Unido, Venezuela, Turquia, Líbano, Emirados Árabes, Kuwait e Japão
1999	Holanda, Alemanha, Polônia, Arábia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile e Uruguai
2000	Andorra, Catar, Austria e Dinamarca
2001	Porto Rico, Jodânia, Irlanda, Islândia, Luxemburgo, República Checa e Itália
2002	El Salvador, Finlândia, República Dominicana, Singapura e Suíça
2003	Rússia, Malásia, Eslovênia e Eslováquia
2004	China, Marrocos, Estônia, Letônia, Lituânia, Hungria, Romênia e Panamá
2005	Filipinas, Tailândia, Mônaco, Costa Rica e Indonésia
2006	Sérvia e Tunísia
2007	Guatemala, Croácia, Colômbia e Omã
2008	Coreia do Sul, Ucrânia, Egito, Honduras e Montenegro
2009	Síria
2010	Bulgária, Cazaquistão e Índia
2011	Austrália, Taiwan, Azerbaijão, África do Sul e Peru
2012	Armênia, Bósnia e Herzegovina, Equador, Geórgia e Macedônia
2013	Argélia
2014	Albânia

Fonte: Dados obtidos no Inditex Annual Report 2015

Os dados mais recentes divulgados pela companhia são de 2015, ano em que as vendas líquidas da Zara somaram 13,628 milhões de euros e o ROIC (retorno sobre o capital empregado) foi de 30%. Neste mesmo ano, 77 novas lojas foram abertas, totalizando 2.162 lojas físicas; além de seu *e-commerce* que entrega em 27 praças diferentes.

Quadro 3: Dados divulgados no Inditex Anual Report 2015

Elementos Analisados	Quantidade
Vendas Líquidas (milhões de euros)	13.628
Número de Lojas	2.162
Mercados	88
Mercados Online	27

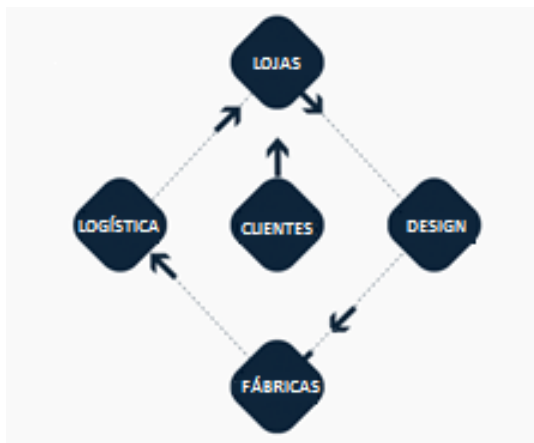
III.2 O Modelo de Negócios da Zara

A Zara possui produtos femininos, masculinos e infantis. Além de roupas, vende sapatos, bolsas, acessórios e perfumes próprios. A proposta da Zara é oferecer o que o consumidor deseja. A companhia desenvolve uma pequena coleção para abrir a temporada e, analisa diariamente a reação dos clientes e as peças que tem mais saída. A partir dessa resposta, seus mais de 200 designers desenvolvem coleções secundárias e, duas vezes por semana, novos produtos são colocados nas lojas.

A Zara cria e distribui cerca de 18 mil modelos diferentes por ano e, apesar de imitar em termos de produto, precisou inovar em sua logística para conquistar seus clientes através da diversidade, rapidez e preço.

O modelo de negócio da empresa, ilustrado na Figura 2 abaixo, tem um elevado grau de integração, pois controla as etapas de criação, produção, distribuição e venda da maior parte de suas peças.

Figura 2 - O modelo de negócios da Zara.



Fonte: Inditex.com, traduzido pela autora

III.2.1 Design

A Zara conta com mais de 200 designers em sua equipe e possui um modelo de negócio que permite lançar no mercado cerca de dezoito mil novas peças por ano, enquanto sua maior concorrente, a H&M, não cria mais de quatro mil itens por ano e a maior parte das outras marcas não ultrapassam as centenas. (PAIXÃO; SILVA; VENANZI, 2011)

O perfil dos designers da empresa é jovem e a Inditex preza que trabalhem em um ambiente dinâmico e cooperativo. Eles trabalham em locais próximos dos especialistas de

mercado e também de compradores (planejadores de produção), entre eles existem várias mesas redondas grandes para reuniões improvisadas, prateleiras com as últimas revistas de moda e catálogos espalhados pelas paredes, conforme descrevem Ferdows, Lewis e Machuca (2003). Juntos, estes três gêneros profissionais definem as diretrizes da coleção, levando em conta não só os padrões estéticos, mas também a viabilidade financeira e rentabilidade do processo de produção e venda.

O design dos produtos da empresa possui dois pilares: as tendências divulgadas nas semanas de moda e o *feedback* dos consumidores. Quando as tendências de moda são lançadas pelas marcas de luxo, os designers da Zara se inspiram e preparam suas coleções. De acordo com a aceitação do público e as vendas de cada modelo novas coleções são feitas baseadas nas cores, modelagens e características que fizeram mais sucesso.

A interação com as lojas é, portanto, fundamental para o processo criativo do design de peças Zara. Os especialistas de mercado ficam em contato constante com os lojistas, discutindo vendas, encomendas, novas linhas e outros assuntos. Além de extensas conversas telefônicas, os gerentes de lojas são munidos de um dispositivo digital portátil especialmente projetado para facilitar a comunicação rápida e precisa de dados de mercado.

O design e a logística também se complementam, assim a Zara consegue colocar os seus produtos no mercado no momento exato em que estes são necessários para saciar as necessidades dos consumidores. O sistema flexível da Zara tem capacidade de produzir novos modelos em menos de cinco semanas e de modificar modelos já existentes, em menos de duas semanas. Uma situação que exemplifica essa velocidade ocorreu quando a cantora Madonna fez uma turnê pela Espanha: após o primeiro show, a Zara rapidamente copiou e colocou no mercado a roupa utilizada por Madonna; no último concerto na Espanha, havia pessoas na audiência usando as mesmas peças que a cantora. (PAIXÃO; SILVA; VENANZI, 2011)

As coleções são diferentes para os hemisférios norte e sul, devido a divergência de estações do ano e temperatura. Em questões de estilo, os produtos apresentam pouca diferenciação de um país para outro. A preocupação em atender os requisitos específicos de cada país é apenas para aspectos ergonômicos e fortes traços culturais, como tamanhos menores para o Japão e roupas específicas para países árabes. É válido ressaltar também que o público da empresa difere em países desenvolvidos, onde atuam no mercado de massa, e nos países emergentes, em que atendem um segmento de classe média e alta. (TOSTO, 2012)

III.2.2 Lojas

A Zara possui lojas localizadas estrategicamente nos grandes centros de moda do mundo como a 5ª Avenida, em Nova York, e a Champs-Élysées, em Paris. Além das lojas de rua, a Zara também está presente em shoppings de grande porte de todo o mundo. De acordo com Ferdows, Lewis e Machuca (2003), outros locais específicos de varejo são selecionados para abertura das lojas após uma extensa pesquisa de mercado para garantir que o público alvo da Zara na região possui tamanho suficiente para tornar a loja financeiramente viável.

Busca-se um padrão nas mais de 2000 lojas espalhadas nos cinco continentes. Todas elas detêm um espaço físico amplo, elegante e bem organizado, algumas podem possuir mais de um andar. O objetivo principal é criar um ambiente de compras agradável, em que o cliente se sinta livre, confortável e dentro de um ambiente fashion, conforme ilustram as figuras 3 e 4 abaixo.

Algumas lojas são construídas em prédios de arquitetura antiga, principalmente as localizadas em cidades europeias. Nesses casos, a Zara preocupa-se em manter o caráter histórico da arquitetura, tanto na parte externa como interna, conciliando-o com a modernidade e conforto que os clientes precisam.

Figura 3 - Loja Zara na Avenida Champs-Élysées, em Paris.



Fonte: inditex.com

Figura 4 - Espaço interno da loja Zara em Hong Kong



Fonte: inditex.com

A Zara considera suas vitrines como importantes ferramentas de marketing. Existem profissionais específicos para definir o conceito da decoração, quais peças serão utilizadas e quais outros itens farão parte da composição. Ao mesmo tempo em que a coleção está sendo desenvolvida, os vitrinistas se reúnem na sede da empresa e fazem vitrines piloto que, ao serem aprovadas, são enviadas para as mais de duas mil lojas da companhia. O que o cliente vê na vitrine é o que ele esperará encontrar dentro da loja, portanto é muito importante conciliar essas duas atividades.

O layout das lojas e os móveis são todos projetados em La Coruña para que sejam padronizados em todo o mundo. A distribuição das peças de vestuário e acessórios no espaço físico da loja não é aleatória, ela é coordenada por profissionais de *merchandising*⁸. A localização de cada uma das peças é separada por seção (masculino, feminino, infantil) e por estilo, para facilitar que o cliente visualize como pode combinar as peças.

A Zara não possui vendedores que acompanham a compra do cliente, os clientes ficam livres para transitar no espaço da loja e escolherem suas peças e têm a opção de acionarem os funcionários da loja caso sintam necessidade. Apesar disso, segundo Ferdows, Lewis e Machuca (2003), a Zara empenha grande ênfase no treinamento de sua força de vendas e incentiva a promoção interna. A remuneração dos vendedores da loja baseia-se numa combinação de salário e bônus derivados das vendas totais da loja. Os gerentes são responsáveis pelas perdas, lucros e crescimento das vendas de suas respectivas lojas, o desempenho destes

⁸ Conjunto de atividades e técnicas mercadológicas que dizem respeito à colocação de um produto no mercado em condições competitivas, adequadas e atraentes para o consumidor.

gestores também é medido por meio da precisão das suas previsões de vendas e encomendas para o centro de distribuição.

Enquanto a média de outras grandes marcas de moda é de 4 visitas por ano, os clientes da Zara visitam a loja cerca de 20 vezes ao ano. Esta regularidade de visitas a loja pode se dever tanto ao constante abastecimento de novidades, quanto ao fato de que as peças são limitadas mesmo quando fazem grande sucesso. Não há reposição de estoque, o que estimula o consumidor a adquirir os produtos no momento da visita à loja. As prateleiras não ficam cheias propositalmente, para indicar a escassez dos modelos e a constante renovação destes. Além disso, em muitas lojas, os clientes sabem quais são os dias em que há troca de coleção e fazem filas para comprar as novidades. (KALIL, 2010)

Além das lojas físicas, a Zara expandiu seu e-commerce e está presente em 27 mercados online. As vendas pela internet possuem as operações integradas ao restante da empresa.

III.2.3 Logística

A chave de sucesso da Zara está na sua verticalização e na flexibilidade e agilidade de seus arranjos logísticos. Esta vantagem competitiva só começou a ganhar forma quando, em 1990, o sistema *just in time* foi implementado através de uma parceria com a Toyota.

O JIT (*Just In Time*) encontra-se associado aos conceitos de estoques baixos e agilidade da cadeia produtiva. Essas características se adaptaram muito bem ao mercado da moda, onde os produtos têm um ciclo de vida muito curto e se beneficiam de uma cadeia de suprimentos de resposta rápida. A partir da adoção do JIT, a Zara pôde melhorar o tempo de resposta às necessidades do consumidor, produzir uma maior variedade de produtos, arriscar mais na inovação de produto e reduzir os riscos relacionado com as previsões. (MINADEO, 2008)

De maneira geral, as cadeias de suprimento convencionais têm sido longas, com extensos prazos de entrega e acabam sendo impulsionadas pela previsão. Em contrapartida, a cadeia de fornecimento da Zara é ágil e mais curta, possibilitando que ela seja orientada pela informação e pela procura dos clientes. Quatro características são essenciais para este modelo: (a) Processos alinhados e interconectados; (b) tecnologia, para que a informação flua com rapidez; (c) relacionamento, para aproveitar o melhor de cada um de seus fornecedores; e (d) sensibilidade ao mercado, para capturar as tendências e a resposta dos consumidores. (CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004)

Dessa maneira, a logística da Zara e de todo o grupo Inditex é desenhada para promover uma adaptação eficiente às rápidas mudanças de demanda que ocorrem na moda. Embora muitas firmas se considerem responsivas às oscilações de demanda e gostos dos clientes, poucas têm a agilidade requerida para acompanhar o ciclo de vida de uma tendência de moda. A Zara se destaca e é capaz de projetar, produzir e distribuir produtos fashion em suas lojas de todo mundo – mesmo mantendo sua base em um dos extremos Europeus.

A matriz de negócios, a maior parte das fábricas e o centro de distribuição da Zara ficam na Espanha. Todas as encomendas são expedidas a partir dos centros logísticos localizados na Espanha, em La Coruña, Madrí, Barcelona e Alicante e totalizam mais de 1.000.000 m²⁹.

As entregas para todas as lojas do mundo através de caminhões e aviões, para locais mais distantes. Normalmente, as lojas na Europa recebem seus pedidos em 24 horas, os Estados Unidos em 48 horas e o Japão dentro de 48 a 72 horas. A velocidade e pontualidade são preocupações primordiais para a Zara, comparando-a com empresas similares na indústria, suas remessas são quase impecáveis - 98,9% de precisão. Desta forma, é possível fazer com que os itens oferecidos nas lojas sejam constantemente atualizados. (FERDOWS; LEWIS; MACHUCA, 2003)

No mínimo, duas vezes por semana chegam novas peças em todas as lojas físicas. Todas as lojas recebem os produtos com a mesma frequência independente do país ou cidade em que estão localizadas e, diariamente, as lojas passam relatórios de vendas para os centros de distribuição e pedidos de reposição de peças.

Tosto (2012) relata que a distribuição dos produtos é feita de acordo com os pedidos feitos pelos gerentes de cada uma das lojas, de modo que apenas as peças com maior giro sejam repostas, evitando o estoque desnecessário de peças que não têm saída. Essa eficiência só é possível devido aos altos investimentos em telecomunicações da empresa, que distribuiu em todas as suas lojas palmtops conectados diretamente com o centro de distribuição, para que sejam feitos os pedidos de produtos.

O fluxo de informação exposto na Figura 5 é importante para que os pedidos de reposição sejam feitos, para manter os estoques baixos e também para que novas coleções sejam

⁹ PAIXÃO, M.R.; SILVA, O.R.; VENANZI, D. Estratégias de cadeias de suprimentos para o setor de vestuário-moda: Uma análise das empresas Zara e H&M. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 10., 2011, São Paulo. Anais...FGV-EAESP, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00239_PCN63266.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2016.

produzidas de acordo com o gosto do consumidor. Os rendimentos de uma empresa de moda são muito dependentes das boas ou más previsões efetuadas e seus consequentes estoques, pois as peças que não tem escoamento perdem expressivamente seu valor, além da possibilidade de perder o *timing* da tendência. Assim, manter o nível de estoque o mais baixo possível é um dos objetivos estratégicos mais importantes da Zara.

A vantagem temporal de dominar toda a cadeia de suprimentos fica muito clara neste ponto, a Zara reage mais rapidamente trabalhando com previsões precisas e informações de mercado mais confiáveis. Além de evitar perdas com estoques, como dito anteriormente, a Zara consegue atender as volúveis oscilações de demanda dos clientes do mercado de moda.

Os itens que permanecem nas prateleiras por mais de duas ou três semanas são normalmente retirados da loja e enviados para outras lojas no mesmo país ou de volta para a Espanha. O rápido movimento de novos produtos chegando nas lojas e possibilidade de alguns produtos não serem reabastecidos criam um incentivo adicional para os clientes comprarem de imediato.

Figura 5 - Fluxos de produto e informação



Fonte: Elaborado pela autora

Além da eficiência e lucratividade, na logística da empresa há também uma preocupação com a sustentabilidade ambiental. Há alguns anos, não só a Zara, mas todo o grupo Inditex opera sob um sistema de gestão ambiental global que permite manter o ritmo de crescimento da empresa ao mesmo tempo que se cumpre rigorosos padrões de política ambiental. Segundo a divulgação do Grupo, a Estratégia Global de Sustentabilidade da Inditex permeia todo seu modelo de negócios e engloba três grandes iniciativas estratégicas: gestão da água, gestão de emissões de energia e gases de efeito estufa e proteção da biodiversidade, bem como planos de ação que abordam impactos específicos dos seus negócios.

III.2.4 Produção e fábricas

O modelo das fábricas da Zara é baseado na proximidade de produção. Cerca de 60% da produção é realizada em fábricas próprias e próximas do centro de distribuição. As exceções são roupas básicas, como camisetas de algodão, que não precisam atender a rapidez de uma tendência, ou peças que são fabricadas apenas uma vez ao ano como casacos de inverno (KALIL, 2010). A empresa defende que ao produzir internamente, caso cometam algum erro de previsão de saída de uma tendência, eles não ficam presos a estas roupas e podem reaproveitar a matéria prima.

A estratégia de operação das fábricas é voltada para a economia de tempo. Os protótipos são otimizados via CAD para ajuste de cores, texturas e para que não haja desperdício na fabricação. Não existe criação de amostras, o que encurta o tempo de desenvolvimento. A maior parte dos tecidos é cortada à laser e enviada para a costura, que devolve as peças prontas dentro de uma semana. Após a adição dos acabamentos, as peças são prensadas individualmente, classificadas por país e enviadas para o centro de distribuição. Além da agilidade, prioriza-se também a flexibilidade. Alguns produtos, por exemplo, são adquiridos sem tingimento para que possam ser facilmente adaptados às mudanças de cores durante a estação e o tingimento é efetuado somente próximo da finalização (PAIXÃO; SILVA; VENANZI, 2011).

A maior parte das fábricas próprias encontra-se na Espanha e os fornecedores externos, que representam os restantes 40% da produção, encontram-se na sua maioria na Espanha e em Portugal e cada um deles não realiza mais de 4% da produção total da Zara, para minimizar o risco de dependência e permitir uma resposta mais rápida de cada um. Por outro lado, a maioria destes fornecedores atende somente a Zara, eles são em sua maioria voltados para procedimentos de costura. A Inditex acompanha de perto as suas operações para garantir a qualidade, o cumprimento das leis trabalhistas e, acima de tudo, aderência ao cronograma de produção.

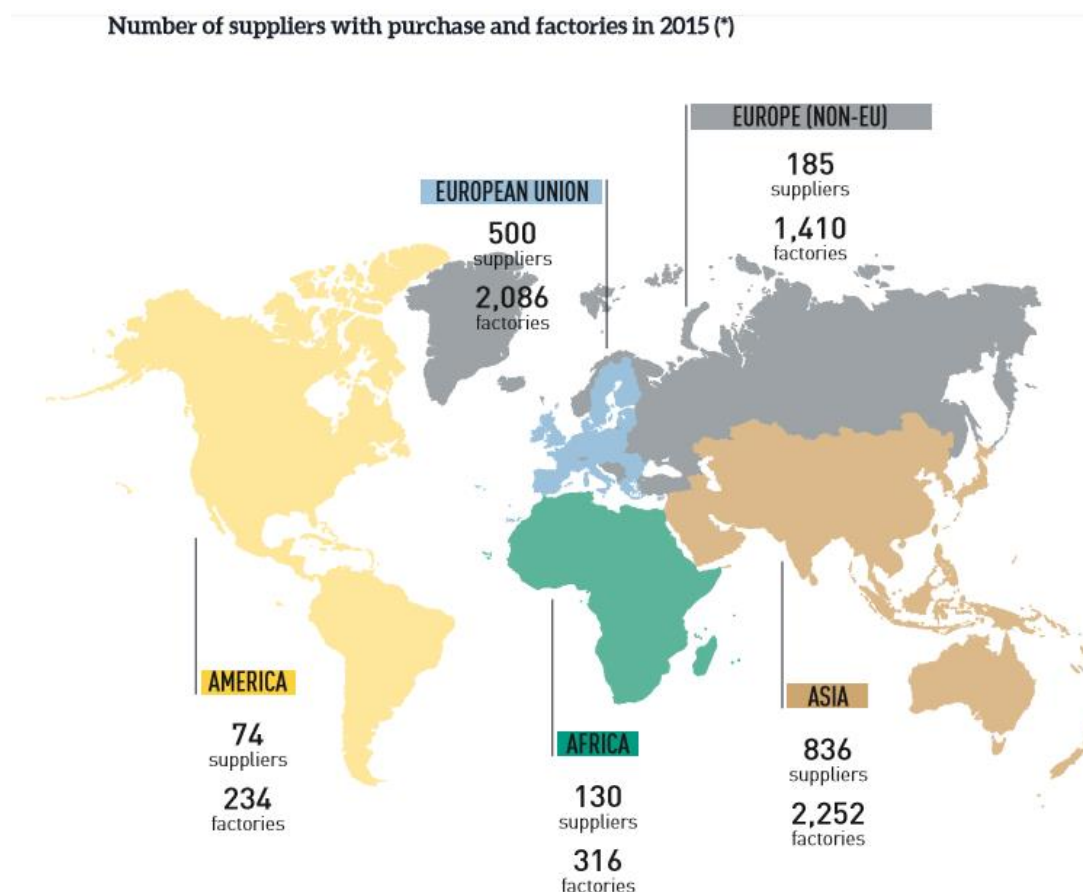
Concentrar a produção na Europa é de fato mais caro, seja pelos preços dos fornecedores ou pelo valor da mão-de-obra dos funcionários próprios. Entretanto, ao contrário de outros players da indústria da moda, o baixo custo da mão-de-obra não é a principal questão para a Zara, mas sim o tempo de entrega, onde está a vantagem competitiva baseada na prioridade velocidade.

O posicionamento estratégico da empresa vem mudando ao longo dos últimos anos, devido à expansão global acelerada da Zara e à abertura de capital – que gerou maior pressão

por um crescimento contínuo da companhia. Assim, nos últimos anos a Zara vem perdendo o título de “exceção à globalização”, isto porque seu modelo de negócios está incorporando novos arranjos e se abrindo para parcerias com fábricas externas presentes em países emergentes. As firmas nesses países progrediram e hoje são capazes de atender a flexibilidade e qualidade demandadas pela Zara, oferecendo ainda custos de mão de obra menores. (TOKATLI, 2008)

No último relatório anual disponível do Grupo Inditex¹⁰, mostra-se que em 2015, os 1.725 fornecedores diretos do Grupo registraram 6.298 fábricas envolvidas na produção, que atendem não somente a Zara, mas também as outras 7 marcas do grupo. A distribuição destes fornecedores é esmiuçada no mapa abaixo, Figura 6, e as atividades desempenhadas por esses fornecedores estão distribuídas no gráfico da Figura 7 e envolvem desde o fornecimento de matérias primas à serviços de manufatura.

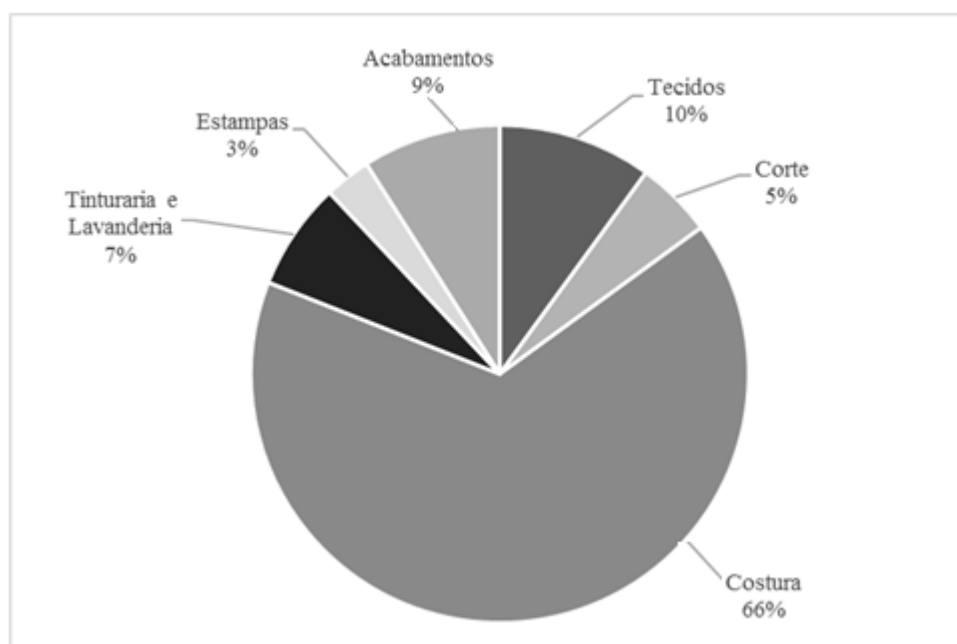
Figura 6 - Distribuição de fornecedores do Grupo Inditex



Fonte: Inditex Annual Report 2015

¹⁰ INDITEX. Inditex Annual Report. La Coruña, 2015. Disponível em: <http://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_Anual_Report_2015_web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93>. Acesso em: 20 dez. 2016.

Figura 7 - Atividades realizadas pelas fábricas fornecedoras



Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do Inditex Annual Report 2015

De acordo a própria Inditex, as linhas de ação seguidas pelo grupo para garantir uma cadeia de abastecimento estável e sustentável incluem assegurar um conhecimento preciso dos seus fornecedores, realizar avaliações exaustivas dos mesmos e ajudá-los a melhorar e otimizar as condições de trabalho dos seus colaboradores.

III.2.5 Marketing e imagem

A publicidade é praticamente inexistente no modelo de negócio da Zara. O marketing é feito pelo seu próprio ponto de venda e todo investimento que é empenhado nele. A empresa gasta em média 0,3% da sua receita em publicidade e propaganda, valor considerado baixo quando comparado com a concorrência, que gasta em média 3% a 4% da receita. Para se destacar a Zara investe na localização e no merchandising das lojas, além das qualidades do produto e seus preços atrativos. (PAIXÃO; SILVA; VENANZI, 2011).

Por outro lado, há questões de imagem a serem zeladas pela empresa. A Zara se envolveu com escândalos de trabalho escravo em alguns dos seus fornecedores ao redor do mundo e hoje preza por um rígido controle de qualidade nas empresas com as quais se relaciona. O relatório anual do grupo Inditex (Inditex Annual Report) e outras seções do site da empresa fazem questão de manter a transparência de suas atividades e de esmiuçar as práticas adotadas no controle da cadeia produtivas relacionados a sustentabilidade social e ambiental.

Além disso, a Zara é citada com certa frequência em acusações de cópia por se inspirar em marcas famosas, que lançam tendências, para desenvolver suas coleções. Embora na moda a disputa judicial não seja um meio frutífero para punição e a Zara não sofra retaliação através dele, essas situações são divulgadas na imprensa e podem contribuir negativamente para a reputação da empresa. Há estilistas que se incomodam com as cópias, outros sentem-se lisonjeados¹¹. A verdade é que, nesses casos, a Zara não constitui uma ameaça para os inovadores, pois explora um nicho de mercado diferente, uma vez que seus preços são muito mais baratos. Para um consumidor que deseja e pode comprar uma bolsa de grife com valor na casa dos milhares de dólares, a imitação da Zara à menos de US\$100 não irá provocar atração.

No entanto, em 2016, a Zara se envolveu em um processo judicial sendo acusada de plágio pela ilustradora norte-americana Tuesday Bassen. A Zara copiou ilustrações de Tuesday, estampando-as em diversas peças de roupa. A Zara assumiu a cópia das criações e suspendeu a venda dos itens identificados como plágio pela autora. Este caso acabou motivando mais de 30 designers a se pronunciarem sobre plágios de seus trabalhos por parte da Zara, sem qualquer aviso ou explicação. (INBAR, 2016)

No evento descrito acima, realmente a cópia se torna mais problemática pois o inovador é uma pessoa física, de pequena expressão no mercado, que se sente muito mais lesado do que uma grande grife do mercado de luxo quando. Estes pequenos inovadores, que disputam um mercado semelhante, acabam perdendo todos os rendimentos que poderiam ser provenientes de sua criação para uma empresa como a Zara, porque não possuem acesso aos ativos especializados e coespecializados.

III.4 Inovação e Imitação na Estratégia da Zara

O modelo de negócio da Zara é inovador no varejo de moda e notoriamente bem-sucedido. Por outro lado, seus produtos não são vanguardistas. Na realidade a Zara não cria nenhuma nova tendência, ela é uma loja conhecida por “democratizar” as tendências das marcas de luxo. A Zara possui, portanto, em termos de produto, uma estratégia seguidora e se vale de

¹¹ Marc Jacobs, que já disse que jamais vai fazer parcerias com redes de fast fashion porque elas já copiam tudo o que ele faz de qualquer jeito. Por outro lado, há os que adoram, Olivier Rousteing, o estilista e estrela de redes sociais da Balmain disse em uma de suas entrevistas “Adoro ver a vitrine da Zara com as minhas roupas misturadas com Céline e Proenza Schouler”. Phoebe Philo e Miuccia Prada também não se importam muito: “Enquanto você está sendo copiada, você é relevante”, disse Phoebe uma vez. (INBAR,2016)

sua rede de ativos complementares para obter vantagens competitivas e ser uma das empresas líderes de mercado.

A linha de negócios da Zara, H&M, Topshop, Forever 21 e outras redes de *fast fashion* é muito clara: Elas copiam as criações e tendências mais marcantes que veem nas passarelas, acrescentam um caráter mais comercial e fazem versões mais baratas. Esse movimento exige uma grande agilidade em responder às mudanças de tendências e estilos do mercado de moda. O sucesso da Zara e do modelo de *fast fashion* está associado diretamente a esta agilidade de imitação e a cadeia de suprimentos desenvolvida para atendê-la.

As capacidades complementares envolvidas no sucesso da Zara são baseadas em inovações na organização da cadeia produtiva - na criação de uma organização específica da logística e da fabricação. Indo um pouco além, estes novos arranjos de negócios foram criados para atender um novo mercado. O *fast fashion* surge oferecendo moda fresca à preços baixos, ou seja, oferece as tendências de moda recém lançadas para um público que antes aguardava para desfrutar com atraso das mesmas.

Num mercado onde a inovação é feita para se espalhar e tem um curto ciclo de vida, essa estratégia se adequa perfeitamente. Não é apenas uma força em uma área para compensar fraqueza em outra, nas palavras de David Teece: “À medida em que a tecnologia se torna mais pública e menos propriedade, devido a facilidade de imitá-la, a força na fabricação e em outras capacidades complementares são necessárias para superar quaisquer vantagens tecnológicas que um inovador possua” (TEECE, 1986, p.330, tradução livre da autora). A única diferença em questão é que não se trata de tecnologia e sim de um padrão estético.

A estrutura da Zara descrita neste capítulo explica de que forma o controle dos ativos complementares e a integração da cadeia produtiva são responsáveis por consolidar a competitividade da empresa no mercado - mesmo sem que esta inove em seus produtos e sem que invista consideravelmente em marketing e propaganda como é praxe na indústria de moda.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento desse trabalho possibilitou um olhar econômico sobre o mercado de moda, focando em um de seus elementos mais notáveis, a contínua introdução do novo.

O estudo se debruçou sobre a dinâmica de inovação de produto institucionalizada no mercado de moda. A motivação dessa dinâmica foi reconhecida, da parte dos consumidores, como proveniente de razões sociais e biológicas. Do ponto de vista social, o consumidor consciente da moda está demandando status e a moda não existiria se não houvesse ninguém para impressionar. Já de um ponto de vista biológico, a moda é resultado da demanda do indivíduo por novidade, da natureza passageira da atenção do indivíduo e da satisfação do desejo de estimulação sob a forma de novidade e do novo estímulo.

O modelo sazonal de apresentação das novidades e coleções e a identificação das tendências de moda foram discutidos, da Alta Costura ao prêt-à-porter, culminando, mais recentemente no fenômeno do *fast fashion*. Por parte das empresas, dentro de uma abordagem schumpeteriana, a constante inovação faz parte do processo competitivo, que é um processo ativo de criação de espaços e oportunidades econômicas. Essas oportunidades podem surgir através das explosões datadas de novas tendências, inovação de produtos, ou mesmo na reorganização do modelo de negócios.

De acordo com sua interpretação do mercado a sua volta com sua realidade particular, cada empresa define suas estratégias e pode se colocar como inovadora ou imitadora; a moda oferece espaço para que ambos posicionamentos possam ser competitivos e lucrativos. Conjugando as peculiaridades dessa indústria com os estudos de David Teece (1986) sobre as capacidades e arranjos institucionais que podem contribuir para a efetiva apropriação dos lucros de inovação, identificou-se que a moda tem um cenário propício para a atuação bem-sucedida das firmas seguidoras.

O panorama é de fraca proteção legal, com isso, abre-se espaço para que as empresas que detêm o controle de ativos complementares, especialmente os especializados e coespecializados, possam auferir grandes vantagens competitivas mesmo que não sejam as primeiras a comercializar uma inovação – no caso, uma tendência de moda. Nesse contexto, a

estratégia do modelo *fast fashion* vem se consolidando como um negócio promissor e bem adaptado ao mercado em questão.

As tendências de moda, como foi visto ao longo do trabalho, são ditadas por marcas de alto padrão e se popularizam gradualmente. O *fast fashion* e seus arranjos produtivos rápidos e integrados são capazes de levar as tendências ao grande público de forma rápida e a preços acessíveis. As cadeias de suprimentos do *fast fashion*, além de curtas, são sensíveis à demanda e ao *feedback* dos clientes, o que tem se revelado uma grande vantagem dentro da indústria de moda. Além de mitigar riscos de perdas com estoques, acompanha-se o desejo dos clientes e a fluidez do mercado fashion.

O grande expoente do *fast fashion* é a Zara e por isso a empresa foi selecionada para o estudo de caso. A Zara controla a fabricação, distribuição e venda dos seus produtos e construiu sua cadeia produtiva buscando obter flexibilidade e rapidez. Apesar do modelo de negócios inovador, a Zara é uma conhecida imitadora de produtos, confirmando um dos objetivos desse trabalho: verificar a existência de capacidades produtivas e arranjos institucionais que permitem que as firmas seguidoras/imitadoras, no varejo de moda, obtenham maiores lucros na introdução de uma inovação do que o próprio agente inovador.

Nos últimos anos, a Zara vem dando sinais de uma reformulação de sua estratégia de organização da produção e aumentando o percentual terceirizado de sua produção, além de migrar suas fábricas próprias para países emergentes, revertendo parcialmente a opção anterior de concentrar-se nas proximidades da Espanha. Para trabalhos futuros é interessante verificar se esse movimento se concretizou de fato e qual foi o impacto da mudança na empresa.

Outro ponto relevante que pode ser tema de estudos relacionados é a influência da estratégia das redes de *fast fashion* nas demais empresas de varejo de moda. A comparação entre o crescimento da Alta Costura, das marcas de luxo, das marcas de médio padrão e do *fast fashion*, dentro de um determinado período de anos, poderia contribuir para a indústria de moda aproveitar o melhor de cada um destes segmentos.

O mercado de moda é de fato complexo e inclui muitas questões que não puderam ser aprofundadas neste trabalho, como o comportamento do consumidor, questões mais técnicas de produção, a abertura do mercado para empresas entrantes, entre outros. Acredito que esse é um universo promissor para os estudos e para a prática e ainda carece de esforço para compreensão de seus fenômenos. Arte e Moda ainda se confundem muito, elas certamente estão relacionadas, porém, não se pode esquecer que esta última é também uma indústria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIANCHI, Marina. “Novelty, preferences, and fashion: when goods are unsettling”. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 47, n. 1, p. 1-18, 2002.

CAULKINS, Jonathan P. et al. “Explaining fashion cycles: Imitators chasing innovators in product space”. *Journal of Economic Dynamics and Control*, v. 31, n. 5, p. 1535-1556, 2007.

CHAI, Andreas; EARL, Peter E.; POTTS, Jason. “Fashion, growth and welfare: An evolutionary approach”. In: *The Evolution of Consumption: Theories and Practices*. Emerald Group Publishing Limited, 2007. p. 187-207.

CHRISTOPHER, Martin; LOWSON, Robert; PECK, Helen. “Creating agile supply chains in the fashion industry”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 32, n. 8, p. 367-376, 2004.

FERDOWS, Kasra; LEWIS, Michael; MACHUCA, Jose A.D. “Zara”. *Supply Chain Forum: An International Journal*, v.4, n.2, p. 62-67, 2003.

FORBES. The World's Billionaires. Nova Iorque, 2016. Disponível em: < <https://www.forbes.com/billionaires/list/> >. Acesso em: 5 jan. 2017.

INDITEX. Inditex Annual Report. La Coruña, 2015. Disponível em: < [http://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex +Annual Report 2015 web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93](http://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex+Annual+Report+2015+web.pdf/d3501c55-8e8f-4936-b8d8-0fc47a543c93) > . Acesso em: 20 dez. 2016.

INBAR, Mariana. Arrogância sem limites. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://petiscos.jp/moda/zara-copia-designs-de-ilustradora-tuesday-bassen>>. Acesso em: 6 jan. 2017.

JOINT Economic Committee - United States Congress. The Economic Impact of the Fashion Industry. Washington, D.C., 2015, Disponível em: < <https://maloney.house.gov/sites/maloney.house.gov/files/documents/The%20Economic%20Impact%20of%20the%20Fashion%20Industry%20--%20JEC%20report%20FINAL.pdf> >. Acesso em: 18 nov. 2016.

KALIL, Gloria. *Fashion Marketing: relação da moda com o mercado*. Organização de Gloria Kalil. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero: a moda e seus destinos nas sociedades modernas*. Tradução Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

MIHM, Barbara. “Fast fashion in a flat world: Global sourcing strategies”. *The International Business & Economics Research Journal*, v. 9, n. 6, p. 55, 2010.

MINADEO, Roberto. “Adoção do just-in-time no varejo: o caso Zara”. XXVIII ENEGEP– Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

NELSON, Richard R. “Why do firms differ, and how does it matter?”. *Strategic management journal*, v. 12, n. S2, p. 61-74, 1991.

PAIXÃO, M.R.; SILVA, O.R.; VENANZI, D. “Estratégias de cadeias de suprimentos para o setor de vestuário-moda: Uma análise das empresas Zara e H&M”. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 10., 2011, São Paulo. Anais...FGV-EAESP, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00239_PCN63266.pdf>. Acesso em 4 dez. 2016.

POSSAS, Mário Luiz. “Concorrência schumpeteriana”. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap.17. p.415-429.

SANTOS, Bruna O. B. “A moda e sua proteção intelectual no atual ordenamento jurídico brasileiro”. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Editado por George Allen e Unwin Ltd. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SVENDSEN, Lars. *Moda: uma filosofia*. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

TEECE, David J. “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”. *Research Policy*, v.15, n.6, p. 285-305, 1986.

TOKATLI, N. “Global sourcing: insights from the global clothing industry - the case of Zara, a fast fashion retailer”. *Journal of Economic Geography*, v. 8, n. 1, p. 21–38, 2008

TOSTO, A. C. L. “Estudo de caso: Zara – a importância da logística e de funções estratégicas de marketing para geração de vantagem competitiva para a marca”. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2012.

YAHN, Camila. Alta-Costura: o que é, quanto custa, quem faz e quem compra. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://ffw.uol.com.br/noticias/moda/alta-costura-o-que-e-quanto-custa-quem-faz-e-quem-compra/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.